



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence ubytování na Kopřivnicku

Competitive Analysis of Accommodation in Kopřivnice Region

Student: Kristýna Kuběnová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Kuběnová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence ubytování na Kopřivnicku**  
**Competitive Analysis of Accommodation in Kopřivnice Region**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurence
3. Charakteristika Penzionu pod Bílou horou
4. Metodika výzkumu
5. Analýza konkurence
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. aktual. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.

KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. 2.vyd. Praha: EKOPRESS, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

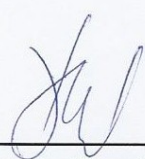
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Kozel, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě, dne 9. května 2014



.....  
Kristýna Kuběnová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Romanu Kozlovi, Ph.D. za výbornou spolupráci, cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

Mé poděkování patří také majiteli penzionu Pod Bílou horou, panu Ing. Jaroslavu Hrubému, za neustálou ochotu při poskytování informací pro tvorbu této bakalářské práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska analýzy konkurence.....</b>	<b>6</b>
2.1	Marketing služeb cestovního ruchu .....	6
2.1.1	Vlastnosti služeb.....	6
2.1.2	Marketingový mix cestovního ruchu .....	8
2.1.3	Segmentace v turismu.....	12
2.1.4	Ubytovací služby v cestovním ruchu .....	13
2.2	Asociace hotelů a restaurací České republiky .....	13
2.3	Analýza konkurence .....	14
2.3.1	Identifikace konkurence .....	15
2.3.2	Konkurenční výhoda .....	15
2.4	Metody analýzy konkurence.....	16
2.4.1	SWOT analýza.....	17
2.4.2	Benchmarking.....	17
<b>3</b>	<b>Charakteristika penzionu Pod Bílou horou.....</b>	<b>20</b>
3.1	Profil společnosti .....	20
3.2	Vybrané prvky marketingového mixu .....	21
3.2.1	Distribuce .....	21
3.2.2	Materiální prostředí .....	23
3.2.3	Produkt/ služba .....	24
3.2.4	Lidé.....	26
3.2.5	Cena.....	28
3.2.6	Marketingová komunikace .....	29
3.3	Vliv vybraných faktorů okolí .....	29
3.3.1	Prvky makroprostředí .....	29
3.3.2	Prvky mikroprostředí.....	33

<b>4</b>	<b>Metodika výzkumu .....</b>	<b>36</b>
4.1	Přípravná etapa .....	36
4.2	Realizační etapa .....	40
4.2.1	Sběr informací .....	41
<b>5</b>	<b>Analýza konkurence .....</b>	<b>44</b>
5.1	SWOT analýza .....	44
5.2	Dotazníkové šetření .....	51
5.3	Benchmarking .....	52
5.3.1	Lidské zdroje .....	53
5.3.2	Marketingová komunikace .....	54
5.3.3	Materiální prostředí .....	55
5.3.4	Doplňkové služby .....	57
5.3.5	Cena .....	59
5.3.6	Celkové výsledky výzkumu .....	61
5.4	Celkové výsledky úspěšnosti penzionu v porovnání s důležitostí .....	63
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>65</b>
6.1	Lidské zdroje .....	65
6.2	Marketingová komunikace .....	65
6.3	Materiální prostředí .....	67
6.4	Doplňkové služby .....	68
6.5	Ceny .....	69
6.6	Ostatní .....	70
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>78</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Tématem mé práce je analýza konkurence ubytování na Kopřivnicku. Tohle téma jsem si zvolila pro mou celoživotní zálibu v cestování a poznávání nových míst či destinací. Oblast Kopřivnicko byla vybrána z důvodu bezprostřední blízkosti mého bydliště. Z této pozice mě zajímalo, v jakém duchu se nese poskytování ubytovacích služeb ve výše uvedené lokalitě. Tuto oblast pro analýzu prezentují města Kopřivnice, Příbor a Štramberk.

Dnes je trh v oblasti ubytování vysoce koncentrovaný a dnešní doba si nevyžaduje jen neustálou pružnost vůči poptávce, ale také neustálé ohlížení na konkurenci. Služby v tomto odvětví jsou orientovány čistě na zákaznickovy potřeby, kdy předpokladem úspěchu je spokojený zákazník. Podnik se pravidelně přizpůsobuje situaci na trhu, vynakládá opatření proti tlakům konkurence a snaží se přijít na trh s něčím, čím svou konkurenci mnohonásobně předčí, a pro zákazníka zajistí prostředí, do kterého se bude rád vracet.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat konkurenci v oblasti ubytování působících na Kopřivnicku, identifikovat největší konkurenty penzionu Pod Bílou horou a porovnat úroveň poskytovaných služeb jednotlivých konkurentů. V neposlední řadě budou majiteli penzionu poskytnuty určité návrhy, jak nabídku podniku zatraktivnit pro nový segment.

Počet nabídek ubytování pro rekreační účely je zastoupen v této oblasti v nemalém počtu, proto výběr konkurenčních objektů určených pro analýzu konkurence byl konzultován s majitelem penzionu, který následně identifikoval pět hlavních konkurentů.

Prvním krokem bude celkové zhodnocení podniku a zjištění postavení na trhu služeb v oblasti ubytování a rekreace. Samotná analýza bude provedena na základě sekundárního výzkumu pomocí internetu, kde budou vyhledány základní informace jednotlivých subjektů. Následně proběhne primární výzkum, při kterém bude využito několika metod, konkrétně SWOT analýzy, dotazníkového šetření a benchmarkingu. Na základě poznatků vycházejících z benchmarkingu vyhodnotím služby, ceny, lidské zdroje, materiální prostředí a marketingovou komunikaci všech zařízení, a následně vyhodnotím celkové postavení penzionu na trhu služeb v oblasti ubytování na Kopřivnicku. Pro stanovení vah důležitosti jednotlivých kritérií při výběru ubytování budou stěžejní výsledky dotazníkového šetření.



## 2 Teoretická východiska analýzy konkurence

Následující kapitola je rozdělena na tři bloky, kdy první dvě části jsou věnovány teorii marketingu služeb a marketingu cestovního ruchu. V další části je teoreticky popsána konkurence, na kterou navazuje část poslední, a to vymezení a popis metod, kterými lze konkurenci analyzovat.

### 2.1 Marketing služeb cestovního ruchu

Identifikace marketingu je prezentována jako základ porozumění trhu, kdy jde především o podporu zákazníka, tvorbu produktů či služeb, inovace, budování image apod. Základní strategií marketingu je propojovat vnitřní a vnější prostřední podniku, kreativitu a analytické dovednosti, přísliby a realitu, zákazníky a akcionáře, propojení trhu s podnikem.

Marketing je považován za manažerský a společenský proces, jehož prostřednictvím uspokojují skupiny a jednotlivci své potřeby v procesu výroby a směny produktů a hodnot s druhým. [7, 23]

#### 2.1.1 Vlastnosti služeb

Ojedinelá shoda v odborné literatuře je nastolena na téma vymezení charakteristik služeb. Služby mají své čtyři základní specifické vlastnosti:

##### **Nehmotnost**

„Nehmotnost znamená nemožnost prohlédnutí, ochutnání či doteku služby, před samotným zakoupením. [11] Nehmotnost se řadí mezi nejcharakterističtější vlastnosti služeb, na které navazují další vlastnosti specifické pro služby. Nehmotnost se vyznačuje svou nemožností klasifikovat čistou službu fyzickým smyslem vnímání – neexistuje možnost si před zakoupením služby ověřit dané vlastnosti, funkčnost či si danou službu vyzkoušet.

**Nehmotnost z pozice vlastnosti má proto primární dopad na spotřebitelské chování a rozhodování zákazníků. [4]**

Nabídka nehmotných služeb je proto z pravidla doplněna abstraktní symbolikou jako je např. osobní přístup poskytovatele, důvěryhodnost nebo reference. Nehmotnost služeb **zapříčiňuje, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby**, klade důraz na osobní

zdroje informací, obává se většího rizika při nákupu služby nebo jako základ pro hodnocení konkurujících si služeb používá cenu. [4] V aplikaci na cestovní ruch nabízí konkurence ve své podstatě stejnou službu, ale kvalitu lze zjistit až po jejím užití.

### **Neoddělitelnost**

Neoddělitelností rozumíme **spojení služby s místem výroby**, které zpravidla představuje i místo spotřeby. [11] Interakce mezi spotřebou a nabídkou služby, tedy zákazníkem a poskytovatelem služby, je velice úzká a intenzivní. Zákazník je v případě využití nehmotné služby v postavení spoluproducenta, protože služba je poskytována za přítomnosti zákazníka. Zákazník je zpravidla přímým účastníkem produkované služby. [4] V prostředí ubytování nelze využít ubytovací služby, aniž by zákazník nebyl přítomen v místě poskytnutí služby (v penzionu).

### **Proměnlivost**

Proměnlivost znamená, že kvalita poskytovaných služeb závisí především na tom, kdy, kde, jak a kým jsou služby poskytovány.[11] **Kvalita služby je proto přímo ovlivňována časem, místem poskytnutí služby a především poskytovatelem.** Jestliže při jedné poskytované službě poskytovatelé podstupují rotaci, vzniká možnost ovlivnění zákaznickova vnímání, a to tak, že je služba v určitých oblastech poskytována odlišně a z této pozice může být poté identifikována jako nepříjemná - z pohledu zákazníka vzniká určitý typ nejistoty. Proměnlivost je možné eliminovat za použití vnitropodnikových prostředků (ISO normy, interní směrnice podniku apod.), které poskytovatelům služeb napomáhají udržet určité standardy kvality. [4] Na trhu cestovního ruchu nemusí být veškerý personál ubytovacího zařízení kvalifikovaný stejně, může být jiná míra empatie.

### **Pomíjivost**

Pomíjivost interpretuje nemožnost uskladnění služeb pro pozdější prodej či použití. [11] **Služby jako takové nelze uchovávat, vracet ani skladovat**, jestliže v daný moment nejsou spotřebovány, dochází k jejich zániku. V případě nekvalitního výrobku lze požadovat slevu či reklamaci zakoupeného výrobku, ovšem u neadekvátně poskytnutých služeb je odvolání v důsledku nehmotnosti z pozice zákazníka obtížnější. [4] V aplikaci pomíjivosti na ubytování není možnost v případě nepohodlného spánku tuto službu reklamovat.

## Absence vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu je úzce spjata s její pomíjivostí a nehmotností. Při nákupu zboží vzniká se směnou právo zboží vlastnit. **V případě poskytnutí služby se směnou nepřevádí na zákazníka právo vlastnictví, pouze si kupuje právo na poskytnutí služby.** Absence vlastnictví má dopad na tvorbu distribučních kanálů, které jsou obvykle přímé nebo alespoň velmi krátké. [8] V prostředí ubytovacích služeb nezakládá poskytnutí noclehu na vlastnictví.

### 2.1.2 Marketingový mix cestovního ruchu

Mezi hlavní cíle poskytovatelů služeb v cestovním ruchu je řazeno uspokojování zákaznických potřeb v době pobytu mimo jejich bydliště. V takové situaci je třeba nabídnout správný produkt za správnou cenu, propagovaný na správném místě, a to vše správným způsobem. Jako proměnné marketingového mixu cestovního ruchu jsou označovány čtyři základní prvky, tzv. 4P – produkt, cena, distribuce a propagace, kdy v pozdější praxi byl marketingový mix rozšířen o další proměnné – tvorbu balíčků, programování, lidské zdroje a o spolupráci. Tento soubor proměnných tvoří **marketingový mix cestovního ruchu tzv. 8P.** [19]

#### Produkt (Product)

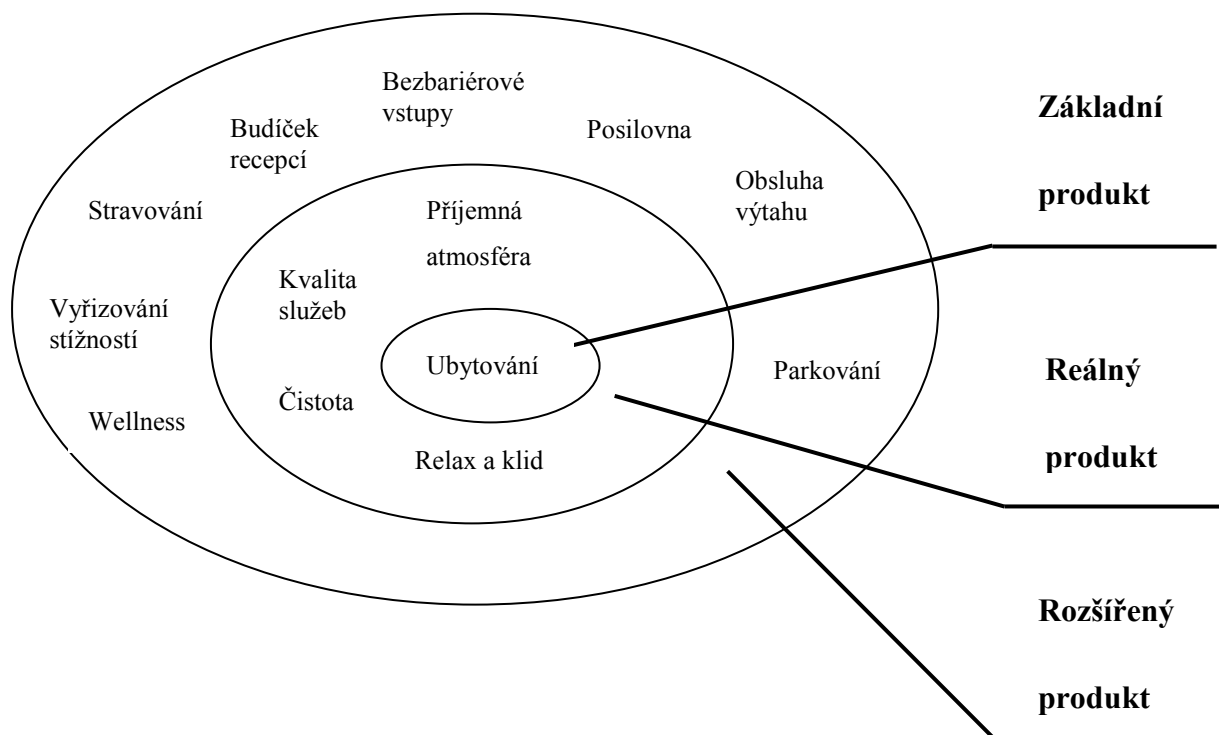
Produktem je chápáno cokoli, co lze nabídnout trhu k získání, užívání nebo ke spotřebě a zároveň je produktem to, co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. [5] Produkt cestovního ruchu neboli turismu je exaktně definovaný (svým časem, místem, rozsahem, cenou a kvalitou služeb) **komplex služeb určený pro spotřebu konečným zákazníkem**, distribuovaný prostřednictvím řízeného prodeje. [33]

V cestovním ruchu je produkt vždy tvořen kombinací základních (ubytování, stravování, doprava apod.) a doplňkových služeb (čistírna, obchodní služby, směnářské služby apod.). Konkurenční boj je veden převážně v oblasti rozšířených (doplňkových) služeb jako jsou vhodnost systému rezervace, obsluha výtahů, úroveň úklidu, rezervace, kvalita jídel, možnost obsluhy jídel na pokoje, zdvořilost apod. [19]

### Tři roviny produktu:

Pomocí tříúrovňového modelu je vysvětlena skutečnost, že zákazník spolu se samotným produktem nakupuje zároveň užité hodnoty, mezi které se řadí obchodní značka, prvky služeb a navazující poprodejní služby. Obrázek č. 2.1 názorně ukazuje tři roviny produktu v aplikaci na cestovní ruch (ubytování) [5]:

1. **Jádro produktu (základní produkt)** – identifikuje to, co zákazník reálně kupuje. Jádro produktu tvoří hlavní hodnotu, která je pro zákazníka osobní potřebou a prostřednictvím produktu bude uspokojena.
2. **Reálný produkt** – vzniká z procesu změny ze základního produktu v reálný, ve kterém je zahrnuto provedení (charakteristické prvky), kvalita, forma, značka a obal.
3. **Rozšířený produkt** – zde jsou zahrnuty veškeré navazující služby a užité hodnoty týkající se produktu. Tato forma produktu je jakýsi celkový balík, který by měl vyřešit zákaznickovy problémy.



Obr. 2.1 Tři úrovně produktu – aplikace na ubytování

Zdroj: přepracováno dle Swarbrooke a Horne

## Cena (Price)

Ceny služeb a výrobků jsou směřovány dle záměrů společnosti, která danou službu poskytuje. [5] Marketingovými záměry může být snaha o získání podílu na trhu, snaha o získání loajality zákazníků, průnik na nové trhy, apod. Důležitou skutečností marketingového mixu je, že všechny prvky mixu produkují náklady, oproti ceně, která jako **jediná produkuje výnosy**. [19]

### Vlastnosti služeb a jejich vliv na ceny služeb [5]:

- **Netrvanlivost** poskytovaných služeb označuje, že zvolené ceny musí pokrýt fluktuaci poptávky.
- Jestliže jsou poskytované služby **homogenní**, cena je vysoce konkurenční. S jedinečností služby se zvyšuje volnost v určování ceny. Ukazatelem kvality a pověsti společnosti je právě cena.
- Z **nehmotnosti** služeb vyplývá množství důsledků při stanovení ceny. S větším podílem obsaženého materiálu využitého při službě se zvyšuje tendence standardizace cen.
- S **neoddělitelností** služby od poskytovatele jsou vytvářeny hranice trhu, komu danou službu poskytnout.

## Distribuce (Place)

Prostřednictvím distribučního procesu se **produkt/služba dostává ke konečnému spotřebiteli**. Napomáhá nalézt a realizovat cestu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby či produktu. V případě služeb lze distribuci uskutečňovat pouze v místě produkce. Pro poskytování služeb existují distribuční cesty, jež mají dvě varianty uskutečnění, a to **distribuce přímá nebo zprostředkovaná**. Přímá distribuce má přímou cestu od poskytovatele služby ke konečnému zákazníkovi. Prostřednictvím využití jednoho nebo více zprostředkovatelů, je distribuce zprostředkovaná. [11]

## Propagace (Promotion)

Primárním úkolem propagace je komunikace s jednotlivci, organizacemi či skupinami se záměrem přímého i nepřímého ovlivnění jednoho či více potenciálních zákazníků, k přijetí produktu dané společnosti. [5] Mezi nástroje marketingového mixu služeb patří **reklama**,

**podpora prodeje, osobní prodej, public relations, direkt marketing a internet.** [12,22]

Marketingová komunikace s potenciální klientelou má obvyklé fáze, které mají zákazníky přimět daný produkt či službu přijmout. Jednotlivé fáze práce se zákazníkem jsou povědomí → zájem → hodnocení → zkouška → přijetí. [5]

### **Tvorba balíčků (Packaging)**

Oproti hmatatelným produktům, kdy „packaging“ tvoří design, obal, konstrukce nebo technika balení, v oblasti cestovního ruchu je tento výraz chápán jinak. V marketingu cestovního ruchu je „packaging“ považován za určitou **kombinaci základních a doplňkových služeb**. Společně utváří balíček služeb, které jsou v důsledku považovány za jeden celek, vytvořený pro zákazníkovo naprosté uspokojení potřeb. Ze strany zákazníka tyto balíčky mají výhodu, nacházející se v úspoře času, cestovatelské jistotě, v záruce zážitku, v jistotě dodržení rozpočtu, ale především v úspoře finančních prostředků. Při dobře postaveném balíčku služeb se ze strany poskytovatele stává výhodou zajištění zvýšení počtu návštěvníků, díky zatraktivnění nabídky. [19]

### **Programování (Programming)**

Programování je v přímé linii s tvorbou balíčků. Obsahem činností programování je **tvorba harmonogramů, postupů, úkolů, činností**, na základě kterých je služba zákazníkovi poskytována (program prohlídky hradu v době zájezdu; vytvoření akcí, podporující konzumaci služeb apod.). [19]

### **Lidské zdroje (People)**

Pod pojmem lidské zdroje v zaměření na marketingový mix služeb jsou zahrnuti jednak zákazníci, těsné okolí zákazníků, ale především zaměstnanci organizace. [4] Lidské zdroje **napomáhají k diferenciaci služeb**, kdy mnohdy mohou navýšit (někdy také snížit) hodnotu společnosti na základě zákaznickova vnímání. Důležitým faktorem je výběr kvalitních pracovníků, jejich vzdělávání, odměňování, ale také zároveň kontrola jejich práce. V důsledku spolehlivý, kvalifikovaný a příjemný personál může přispět ke zvýšení hodnoty produktu a získat konkurenční výhodu. [11]

## **Zaměstnance rozdělujeme dle úrovně kontaktu [17]:**

***Kontaktní pracovníci*** – jsou v pravidelném styku se zákazníky a jejich činnost poměrně významně ovlivňuje marketingové činnosti podniku. Musí znát dobře firmu, mít dobré komunikační schopnosti a být neustále připraveni reagovat na požadavky zákazníků.

***Koncepční pracovníci*** – kontakt se zákazníkem je velice omezený, ovšem jejich činnosti významně upravují a utváří koncepci marketingového mixu podniku.

***Obsluhující pracovníci*** – jsou v častém kontaktu se zákazníkem, i když se přímo nepodílejí na marketingových aktivitách. Základem jsou dobré komunikační schopnosti a dovednosti potřebné při styku se zákazníkem.

***Podpůrní pracovníci*** – nejsou v přímém kontaktu se zákazníky, ale kvalita jejich odvedené práce se odráží na výsledcích podniku, i když neovlivňují žádné marketingové aktivity. Zajišťují veškeré podpůrné funkce k bezproblémovému chodu podniku.

## **Spolupráce (Partnership)**

Cílem spolupráce subjektů je snaha o zatraktivnění destinace či místa, kde je služba poskytována s dílčími cíly, jako je zvýšení návštěvnosti, snížení nákladů apod. Pojem „partnership“ v oblasti marketingového mixu obsahuje spolupráci všech zapojených subjektů. Prostřednictvím spolupráce podniky posilují své postavení na trhu a posilují vyjednávací sílu s odpovědnými orgány státní správy a případně i samosprávy. [19]

### **2.1.3 Segmentace v turismu**

Segmentaci trhu lze interpretovat jako rozdělení zdrojového trhu na skupiny, které jsou mezi sebou zřetelně heterogenní, ale uvnitř jsou relativně homogenní. Marketingový přístup, který nemá určené své segmentové zacílení, je efektivní jen ve velmi málo případech, protože kvalitní segmentace poskytuje jasnější porozumění požadavkům nebo potřebám vybraných skupin a zároveň napomáhá k efektivnímu využití všech marketingových nástrojů a finančních zdrojů. Pro efektivní provádění segmentace jsou stanoveny dle Morrissona určité podmínky, které cílový trh musí splňovat – měřitelnost, vydatnost, přístupnost, udržitelnost a schopnost konkurence.

Znalost cílových zákazníků napomáhá k efektivnímu rozvržení všech zdrojů a to především pro:

- vylepšení produktu/služby korespondující s požadavky zákazníků,
- efektivnější zaměření komunikační kampaně,
- praktičtější zvolení distribučních cest
- a pro odpovídající stanovení cen. [16]

#### **2.1.4 Ubytovací služby v cestovním ruchu**

Ubytovací služby v prostředí penzionu tvoří primární složku služeb přinášející největší zdroj příjmů. Pro stálou spokojenost klientely je potřeba tyto služby poskytovat v co nejvyšší kvalitě, a to nejen pro zajištění neustálého přísunu nových zákazníků, ale také pro zachování loajality zákazníků současných. [5] V České republice se v současné době ubytovací zařízení označují \* TOURIST, \*\* EKONOMY, \*\*\* STANDARD, \*\*\*\* FIRST CLASS a \*\*\*\*\* LUXURY. Tato klasifikace prostřednictvím počtu hvězd, je založena na souboru podmíněných vlastností, jež dané ubytovací zařízení musí splňovat. Klasifikace umožňuje lepší orientaci zákazníků v prostředí kvality ubytování. [34]

### **2.2 Asociace hotelů a restaurací České republiky**

Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR) je profesní nezisková organizace, jejímž hlavním cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Krajské sekce AHR ČR spolupracují se samosprávou na řádném rozvoji a propagaci cestovního ruchu v krajích a zároveň podporují marketing svých členů. Ve spolupráci s AHR ČR jsou jednotlivé členské podniky lépe orientovány na trhu a jsou připraveny na nová legislativní opatření. [32]

Členství v AHR ČR disponuje širokým portfoliem výhod, které pro provoz ubytovacích a gastronomických zařízení jsou velice stěžejní, zejména pro vysokou úsporu nákladů a většího zviditelnění zařízení na veřejnost prostřednictvím marketingových tahů.

#### **Portfolio výhod vyplývajících z členství v AHR ČR [37]:**

- Slevy na autorských odměnách /OSA a INTERGRAM/ kdy sleva se pohybuje v rozmezí 15 % - 20 %.



- Asociace každým rokem vybírá nejlepšího dodavatele elektrické energie a plynu s garancí nejvýhodnějších podmínek pro členy AHR ČR.
- Díky členství dostávají ubytovací a gastronomická zařízení pravidelné informace z oboru a zároveň mohou využít poradenské činnosti v oblasti vzdělávací, finanční a právní.
- AHR ČR poskytuje svým členům 50% slevu při klasifikaci ubytovacích zařízení dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR pod záštitou Hotel Stars Union apod.

## **Hotelstars Union**

AHR ČR klasifikuje od roku 2010 ubytovací zařízení podle společného evropského systému, ve kterém je v současné době celkem 18 000 certifikovaných hotelů v sedmi zemích Evropy. Stejná vybavenost, stejné služby, transparentní pravidla, spokojený host – to jsou základní atributy klasifikací Hotelstars Union. Jednotná klasifikace ubytovacích zařízení je transparentní systém, který poskytne hostům předem odpověď na otázku, co konkrétně mohou v jednotlivých hotelových třídách očekávat. Každé zařízení je před přidělením certifikátu kontrolováno a hodnoceno na základě 270 kritérií. [26]

## **2.3 Analýza konkurence**

„Konkurencí se rozumějí všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání a prodat jim své produkty.“ [14, s. 121]

Cílem analýzy konkurence je správné odhadování budoucích reakcí a chování konkurentů na trhu, které musí být respektováno při vlastní tvorbě marketingové strategie. Analýza konkurence tvoří jednu z nejdůležitějších částí plánovacího procesu. Analýza konkurence má pro společnost velice klíčové a směrodatné informace, které musí zahrnovat do celkového procesu řízení podniku pro efektivní chod společnosti. Výstupy zjištěné z analýzy konkurence slouží podniku [1]:

- k prognózám týkajících se reakcí konkurenta na naše marketingová rozhodnutí,
- k identifikaci výhod či nevýhod našeho podniku v porovnání s konkurencí,
- k vytvoření strategií, na základě kterých podnik dosáhne konkurenční výhody,

- k prognóze návratnosti očekávané z budoucích investic,
- k rozšíření povědomí o hrozbách a příležitostech.

### 2.3.1 Identifikace konkurence

Podnik je na trhu zpravidla umístěn v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, které tvoří pouze podniky produkující homogenní výrobky pod odlišnými značkami. Ve shodném odvětví rozlišujeme konkurenci podle nahraditelnosti produktu, kdy úroveň konkurence identifikujeme v rámci [13]:

- 1) **Konkurence** je v souvislosti **s odvětvím** prezentována všemi společnostmi nacházejícími se v určitém odvětví a zároveň poskytujícími homogenní produkt.
- 2) **Konkurencí značky/formy** identifikujeme podniky, jež vyrábí více variant daného produktu v rámci jedné značky (firmy).
- 3) **Konkurencí substitutů** označujeme produkty, které jsou svými vlastnostmi jakýmsi alternativami pro zákazníka v závislosti na uspokojování potřeb.
- 4) Poslední kategorií je **konkurence potřeb**, která obsahuje produkty, jež spotřebitelé nakupují za účelem uspokojení odlišných potřeb.

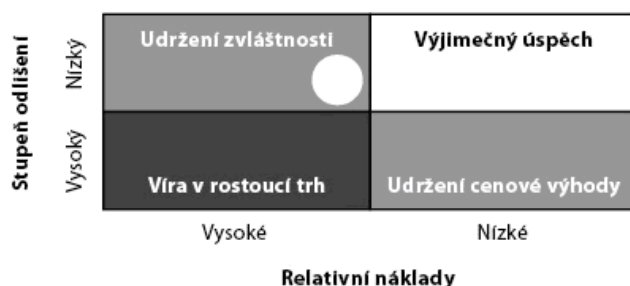
### 2.3.2 Konkurenční výhoda

Podniků, které nabízejí na trhu substituční produkty či služby je nespočet, proto je potřeba udělat kroky, které danou společnost z tohoto stereotypu vyjmou a napomůžou k lepší konkurenceschopnosti. **Prioritou je nalezení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody**, která je svou charakteristikou **cenná, jedinečná a nenapodobitelná**. Konkurenční výhoda je poměřována na základě ziskovosti v porovnání s konkurenčními podniky. Nákladových výhod a výhod odlišení se od konkurence je dosahováno tím, že [1]:

- podnik dělá homogenní věci jako konkurence, ale liší se kvalitou poskytnutí produktu či služby (využití propracovanější technologie, efektivnější organizační struktura apod.);
- podnik se snaží o celkovou odlišnost formy poskytovaných služeb či produktu (nabídka odlišných výrobků a služeb, využití lepší logistiky apod.).

Zbylé výhody, které nelze zapříčinit vlastním úsilím, jsou předurčeny např. geografickými faktory (poloha podniku, zdroj přírodních surovin) nebo v určité oblasti podnik

vyčníká (perfektní znalost trhu). [1] K nalezení konkurenční výhody porovnáním odlišnosti produktů a nákladů může být nápomocna matice na obr. 2.2.



Obr. 2.2 Matice nalezení konkurenční výhody  
Zdroj: [4]

**Udržení zvláštností** – relativní náklady a diferenciacce produktu jsou na vysoké úrovni, podnik přináší na trh jedinečný výrobek za nejvyšší cenu.

**Víra v rostoucí trh** – relativní náklady jsou vysoké s nízkou úrovní diferenciacce. Díky komoditnímu produktu a příliš vysokým nákladům je jedinou možností pro úspěch okamžitý růst trhu. Tato taktika neznamena jistotu nalezení konkurenční výhody.

**Udržení cenové výhody** – obě posuzované položky jsou na nízké úrovni, podnik nabízí na trh homogenní výrobky, kdy je schopen konkurovat pouze při udržení cenové hladiny.

**Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké oproti vysokému odlišení produktu. Nejlepší situace pro podnik, kdy nabízí jedinečný produkt a může konkurovat za jakoukoli cenu.[1]

## 2.4 Metody analýzy konkurence

Pro analýzu konkurence je velice široký sortiment metod, které lze pro tento typ šetření využít. V následující kapitole budou popsány metody, které budou následně využity pro samotnou analýzu konkurence ubytování na Kopřivnicku, a jedna metoda, na jejímž základě budou vytvořeny návrhy a doporučení pro zefektivnění prostředí pro nové segmenty.

### 2.4.1 SWOT analýza

Tato analýza spadá mezi nejjednodušší metody vedoucí k označení silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek a zároveň slouží k identifikaci příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threat), které působí na podnik z vnějšího prostředí. Zjištěná data ze SWOT analýzy vycházejí ze sekundárních dat a jsou vstupem pro primární výzkum. [13]

**Silné a slabé stránky** prezentují vnitřní identitu a situaci podniku. Hodnotícími kritérii jsou primárně zdroje podniku a plnění daných cílů podniku.[15] Podnik si klade otázky, na základě kterých následovně vyhodnocuje, zda daná situace je pro podnik dobrá, v tom případě se jedná o silnou stránku nebo naopak zda je konkrétní situace pro podnik špatná, v tomto případě jde o stránku slabou. [8]

**Příležitosti a ohrožení** jsou výstupy zkoumání vnějšího prostředí podniku. Faktory, jež ovlivňují oblast vnějšího prostředí, nejsou závislé na činnostech interního personálu, ale zpravidla jsou tyto faktory způsobovány nekontrolovatelnými vlivy plynoucími z makroprostředí (ekonomické, politické, legislativní, demografické, kulturní, sociální, technologické a ekologické prostředí) a mikroprostředí (konkurence, zákazníci, dodavatelé). [8]

### 2.4.2 Benchmarking

Benchmarking je nástrojem strategického managementu, se kterým poprvé pracovala firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. [24] Benchmarking je považován za jednu ze základních metod vyhodnocování a zjišťování údajů o dané konkurenci. Tato metoda je založena na **srovnávání s největším konkurentem v oboru**, kdy proces porovnávání výsledků probíhá mezi tímto konkurentem a vlastním podnikem. [15,21]

**Smyslem benchmarkingu** je zjištění, jakým způsobem pracuje vlastní podnik z hlediska vstupů, tj. financí, personálu a dalších zdrojů a jaká je úroveň námi poskytovaných služeb. Důvod tohoto postupu je identifikovat rozdíly, které lze následovně využít k vymezení zlepšitelných oblastí. Určení zlepšitelných oblastí je založeno na standardech nebo stanovené úrovni, které chce daný podnik v poskytovaných službách dosáhnout. Vedle zjišťování nedostatků je využíván proces benchmarkingu také pro zjištění, jak danou činnost dělají ostatní. Jestliže je proces konkurenčního podniku efektivnější, je potřeba se tímto postupem

inspirovat a vést vlastní podnik ke stejným nebo obdobným postupům a výkonům.

**Benchmarking je však především předmětem zdokonalování vlastního podniku** na základě učení se od druhých. Každou informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je proto důležité využít, popřípadě modifikovat k dosažení určité změny zlepšováním služeb poskytovaných zákazníkům. [38,21]

**Předmětem srovnání** může být výrobek, služba, kvalifikace personálu, materiál, technika, materiální prostředí, financování apod. [9] V průběhu procesu realizace benchmarkingu je poskytována řada důležitých informací, jež vysvětlují strategické záměry konkurence, jejich ekonomické výsledky minulých let, analýzy komparace konkurenčních produktů či služeb apod. Zlepšování procesů je postaveno na základě učení se od druhých. [1] Na základě výstupů z této metody lze vytvořit celkový náhled na možné hrozby či příležitosti, vyplývající z jednotlivých činností konkurence. [9]

**Záměrem benchmarkingu** je určení cílů podniku tak, aby podnik mohl započít realistický proces zlepšování a zároveň aby porozuměl změnám, jež jsou k určitému zlepšování procesů důležité. **Důsledky benchmarkingu** mohou být efektivnější rozhodování, větší úspora nákladů či stanovení náročnějších cílů organizace. V závěru to znamená celkové zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.[9]

**Benchmarking má několik typů, kdy typ metody je určován na základě srovnávaných veličin [24]:**

- **Konkurenční** – zaměřuje se na produkt a jeho srovnání s přímými konkurenty. Konkurenční benchmarking je využíván mezi podniky, jež nabízejí homogenní nebo podobný produkt nebo službu.
- **Funkcionální** – prostřednictvím funkcionálního benchmarkingu je porovnávána jedna nebo více funkcí ve společnosti.
- **Zákaznický** – porovnává požadavky a přání zákazníků s poskytovanými službami či produkty.
- **Taktický** – monitoruje procesy v jednotlivých odvětvích.
- **Procesní (generický)** – tento typ benchmarkingu se zabývá porovnáním vlastních procesů s jiným podnikem, jež v obdobných činnostech dosahuje vysoké výkonnosti, přičemž nezáleží na odvětví či geografickém umístění organizace.

### Na základě zaměření prostředí podniku se benchmarking dělí na [24]:

- **Interní** - je využíván u velkých organizací, srovnávají a identifikují se přístupy a metody k činnostem uvnitř podniku a u útvarů, které zvládají homogenní či podobné procesy či úkoly lépe.
- **Externí** – je využíván u malých a středně velkých podniků, kdy jeho využití je především aplikováno pro porovnání s konkurencí.

Benchmarking je neustále opakující se proces, jež tvoří cestu k trvalému vylepšování a způsobu řízení určitých změn v organizaci.

### Cyklus benchmarkingu v bodech [12,24]:

- **Identifikace postavení společnosti na trhu** – nalezení silných a slabých stránek organizace. Spolu s těmito zjištěnými informacemi se management firmy a analytici snaží kvantifikovat.
- **Zjištění postavení konkurence na trhu** a identifikace způsobů, kterými si zajišťuje konkurenční podnik svůj podíl na konkrétním trhu. Také u konkurence se zjišťují slabiny a přednosti a následně se kvantifikují.
- **Definice faktorů úspěchu** vlastní společnosti a společnosti tvořící konkurenci na určitém trhu. Navazuje napodobení či modifikace definovaných faktorů a zjištěných předností konkurence.
- **Snaha o získání dominance nad konkurenty** a využití znalostí a předností vlastního podniku.
- **Opakování této metodiky** na základě nutností a možností společnosti.

### **3 Charakteristika penzionu Pod Bílou horou**

Tato kapitola je věnována popisu profilu penzionu Pod Bílou horou a zároveň jsou zde popsány vybrané marketingové prvky ovlivňující jeho působení. Převážná část informací byla poskytnuta ze strany majitele, pouze informace týkající se makroprostředí byly zajištěny z databáze Českého statistického úřadu.

#### **3.1 Profil společnosti**

Penzion Pod Bílou horou je na základě svého řízení považován za rodinný, protože vzhledem ke své velikosti není zapotřebí velkých personálních struktur. Penzion disponuje čtrnácti pokoji s různým počtem lůžek, což zajišťuje identitu a schopnost věnovat se každému zákazníkovi jednotlivě a s péčí, díky čemuž patří penzion Pod Bílou horou mezi velice oblíbené a příjemné podniky v Kopřivnici.

Firma je zaměřena především na klientelu z řad návštěvníků Kopřivnice, kteří zde jezdí za krátkodobým zaměstnáním nebo za rekreací. V dnešní době je 80 % klientely penzionu tvořeno právě krátkodobými zaměstnanci kopřivnických továren, proto má majitel penzionu v poslední době snahu rozšířit zájem o ubytování z prostředí párů a rodin s dětmi.

Penzion pod Bílou horou nedisponuje oficiální klasifikační třídou ve formě hvězd dle Hotelstars Union (HSU), protože pro oficiální zařazení do klasifikační třídy musí ubytovací zařízení splňovat určitý výčet vlastností, aby tento klasifikační znak ve formě počtu hvězd mohl být poskytnut. [30] Penzion se ovšem díky svému vybavení z 90 % přibližuje ke klasifikaci \*\*\* penzion, kdy na základě této většinové podobnosti využívá označení tří hvězd na internetových portálech. Označení třemi hvězdami nefiguruje na budově a ani na oficiálních internetových stránkách penzionu, pouze na rezervačních internetových portálech, pro lepší orientaci potenciálních zákazníků při výběru ubytování.

#### **Historie penzionu Pod Bílou horou**

Prvotní využití nemovitosti před přebudováním na penzion bylo zcela odlišné od nynější podoby. V roce 1942 byla budova postavena pro účely pohřebního ústavu s márnicí, kdy prostory interiéru tvořily převážně prostorné místnosti. Později, v roce 1972, byla budova prodána městu Kopřivnice, které budovu přestavělo, a až do roku 2003 využívalo nemovitost pro činnost Mateřské školy. K zajištění podnikatelských plánů proběhla 20. května 2004

koupě nemovitosti v hodnotě 2.950.000 Kč. Provozovatelem penzionu Pod Bílou horou se stala firma Rebeca club s.r.o., přičemž zápis společnosti do obchodního rejstříku proběhl 5. srpna 2005.

Z důvodu odlišnosti předcházejícího využití budovy byla v roce 2006 zahájena rozsáhlá rekonstrukce nemovitosti, kdy se z tehdejších prostor Mateřské školy vytvářely jednotlivé pokoje penzionu, hotelová recepce, kuchyně a nekuřácká restaurace. Rekonstrukce nemovitosti byla částečně financována z vlastních zdrojů majitele a částečně z pořízeného bankovního úvěru, kdy horizont splacení úvěru byl stanoven na 10 let.

V průběhu roku 2007 byla dobudována kuřácká restaurace U krbu, a to na základě skutečnosti, že prostory nekuřácké restaurace nebyly dispozičně přizpůsobeny pro případné oslavy a svatby. Restaurace U krbu není přímo součástí budovy, ale nachází se v bezprostřední blízkosti na pozemku objektu. Aby nemovitost splňovala podmínky pro provoz daného typu zařízení, bylo do kompletních úprav interiéru a exteriéru penzionu celkem investováno cca 4.000.000 Kč. Činnost podniku byla zahájena k 1. dubnu 2007.

Záměr založit penzion Pod Bílou horou vznikl na základě analýzy trhu a zjištění, že v oblasti Kopřivnicka je velice nízký počet ubytovacích zařízení s nabídkou pro střední sociální vrstvu.

### **3.2 Vybrané prvky marketingového mixu**

V následující dílčí kapitole jsou popsány vybrané prvky marketingového mixu, které mají důležité postavení pro provoz penzionu Pod Bílou horou. Veškeré informace prezentovány v následující kapitole byly zjišťovány prostřednictvím internetových stránek penzionu [30], rozhovoru s majitelem penzionu a osobních poznatků autorky.

#### **3.2.1 Distribuce**

##### **Umístění penzionu**

Na severovýchodě Moravy, v krajině Podbeskydí se rozkládá malý region tvořící pomyslnou vstupní bránu do Beskyd, jež se nazývá Lašská brána. Penzion Pod Bílou horou má svou polohu právě v srdci této oblasti, a to ve městě Kopřivnice, na ulici Jarní 333/2. Díky své lukrativní poloze to nemají turisté Penzionu pod Bílou horou nikam daleko a není



problém dostat se zde ani v zimním období. Ubytování je umístěno v blízkosti vedlejší silnice bez většího provozu, což poskytuje relativně klidné prostředí k rekreaci. Areál penzionu je vzdálen od obchodů, bank, wellness, restaurací či barů nacházejících se v centru města v krátké docházkové vzdálenosti cca 100 m. V případě rekreantů, kteří nechtějí využít vlastní automobilové dopravy, je autobusové nádraží vzdáleno cca 800 m, dále autobusové zastávky na tři různé směry jsou vzdáleny cca 300 m a vlakové nádraží se nachází od penzionu cca 700 m.

## **Distribuce**

Prostřednictvím distribučního procesu se služba dostává ke konečnému spotřebiteli, kdy v případě poskytování ubytovacích služeb je využíváno pouze distribuční cesty přímé. Zákazník je pro uspokojení svého požadavku nucen být při realizaci služby přítomen, což znamená osobně přijet a přenocovat v penzionu. Penzion Pod Bílou horou využívá také zprostředkované distribuce služeb, přes prostředníka, jehož úlohou není službu poskytovat, nýbrž pouze prodávat prostřednictvím centrálního rezervačního systému.

Centrální rezervační systém [www.previo.cz](http://www.previo.cz) a [www.booking.com](http://www.booking.com) nabízí širokou nabídku internetových stránek (např. [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz), [www.penziony.cz](http://www.penziony.cz), [www.nadovcu.cz](http://www.nadovcu.cz), [www.kdeprespat.cz](http://www.kdeprespat.cz)), pomocí kterých může potenciální zákazník využít online rezervace dle svých individuálních kritérií. Jednotlivé portály nabízejí základní informace o materiálním prostředí, o umístění, o cenách či doplňkových službách a zároveň je zde pro lepší orientaci zákazníka identifikace prostřednictvím klasifikačních hvězd (HSU). Společnost Previo.cz si na základě uskutečněných obchodů prostřednictvím jejich portálu, účtuje 15% provizi z ceny ubytování, ale v případě komplikací s ubytováním, nepožadují po objektu žádné sankce či zajištění náhradního ubytování pro zákazníka. Společnost Booking.com požaduje provizi ve výši 13 %, ale v případě chybné rezervace či problému ze strany penzionu, je provozní penzionu Pod Bílou horou nucen během půl hodiny zaopatřit adekvátní ubytování v dané lokalitě, aby zákazník měl možnost plynule přejít do jiného ubytování. Celkový počet uskutečněných rezervací prostřednictvím centrálních rezervačních systémů je dle majitele cca 30 %. Při nabídce volných kapacit pro Previo.cz a Booking.com nedává majitel k dispozici veškeré pokoje, ale dva pokoje si vždy ponechá pro své stálé a dlouhodobé zákazníky.

Penzion Pod Bílou horou také disponuje vlastními internetovými stránkami ([www.ubytovani-beskydy-koprivnice.cz](http://www.ubytovani-beskydy-koprivnice.cz)), na kterých je vytvořena aplikace pro online

rezervace ubytování přímo do rukou penzionu, bez jakéhokoli prostředníka, potažmo bez jakékoli provize.

### **3.2.2 Materiální prostředí**

#### **Exteriér**

Penzion Pod Bílou horou se řadí svou velikostí a kapacitou mezi středně velké ubytování, které je tvořeno přízemím a prvním poschodím. Budova je po rozsáhlé rekonstrukci jak exteriérově, tak interiérově ve velice uspokojivém stavu. Penzion je celoplošně zateplen a laděn do zeleno-oranžových barev.

Budova disponuje třemi nezávislými vstupy, z nichž jeden slouží jako hlavní bezbariérový vstup, kdy bezbariérovost penzionu patří mezi velkou konkurenční výhodu. Další vstup je určen pro zásobování a poslední je určen pro ubytované. Celá budova je částečně podsklepena, kdy sklepní prostory slouží jako hospodářské zázemí pro zaměstnance.

K nemovitosti náleží dostatečně velký pozemek s urostlými dřevinami, poskytující přirozený stín a pro rodiny s dětmi je zde také dětské hřiště. Dětské hřiště tvoří pískoviště a postarší železné atrakce, které byly před penzionem využívány Mateřskou školou. Na pozemku se nachází druhá restaurace U krbu s letní terasou, která je využívána nejen turisty penzionu, ale také ostatními celoročními hosty. Prvotní vzhled zahrady byl vytvořen firmou Bálek s.r.o. Nový Jičín, kdy proběhla výsadba dřevin a trávníku. V dnešní době se na zahradě neuskutečnily žádné změny, jsou zde pouze pravidelně upravovány volně rostlé stromy, keře a trávník.

Ze dvou stran penzionu se nachází neoplocené a bezplatné parkoviště určené pro klienty penzionu s celkovou kapacitou jedenáct parkovacích míst, kdy dvě z nich jsou určena pro tělesně postižené zákazníky. Přimo v objektu jsou pak vytvořena další čtyři neplacená parkovací místa, což je pro podnik velkou konkurenční výhodou. Obě parkoviště jsou střežena kamerovým systémem.

#### **Interiér**

V přízemí je k dispozici velice příjemná nekuřácká restaurace, která tvoří zázemí a jídelnu nejen pro ubytované, a to s celkovou kapacitou 33 míst. Dále se zde nachází kuchyně

s odpovídajícím zázemím, recepce s kanceláří, toalety pro potřebu restaurace včetně toalet pro invalidy. Přízemí netvoří jen restaurace s recepcí, ale jsou zde vybudovány také čtyři dvoulůžkové pokoje, přičemž jeden pokoj má bezbariérový vstup. Do prvního poschodí není možnost využití výtahu, je zde k dispozici pouze schodiště.

První poschodí je celé věnováno pro účely ubytování, kde je k dispozici sedm dvojlůžkových pokojů, jeden třílůžkový a jeden čtyřlůžkový pokoj. Každý pokoj je vybaven novým dřevěným nábytkem (postel, šatní skříň s ramínky na šaty, noční stolky s lampičkou u každého lůžka, posuvný stůl na notebook), dále barevným televizorem a koupelnou s kompletním sociálním zařízením. Sociální zařízení tvoří prostorná místnost se sprchovým koutem, záchodem, umývadlem a zrcadlem, kdy v každé koupelně jsou k dispozici ručníky a základní hygienické potřeby. I přes jednoduché základní vybavení pokojů působí prostředí útulně a čistě. V každém pokoji je k dispozici leták s nabídkou poskytovaných služeb a možností výletů do okolí. Jednotlivé pokoje jsou laděny do různých barevných provedení, avšak pevné materiální vybavení pokojů je nerozdílné. Na veškerých specifických či individuálních požadavcích zákazníků se lze vždy dohodnout s majitelem podniku.

Druhá restaurace U krbu není rozměrná, ale díky velkému krbu a celoplošně prosklenými stěnami působí velice příjemně a útulně. V letních měsících je možnost všechna tyto francouzská okna otevřít a propojit tak restauraci s venkovní terasou.

### **3.2.3 Produkt/ služba**

Penzion Pod Bílou neposkytuje pouze základní produkt, což v oblasti ubytování představuje nocleh, ale také reálný a rozšířený produkt, v němž jsou obsaženy doplňkové služby zpříjemňující celkový dojem z pobytu.

***Základním produktem*** Penzionu Pod Bílou horou je ubytování pro střední sociální vrstvu. Podnik nabízí svým zákazníkům čtrnáct pokojů s různým počtem lůžek, kdy každý pokoj má vlastní sociální zařízení. Možnost přistýlky je uskutečnitelná v osmi pokojích z celkových třinácti, a to na pokojích číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, kdy rozměry přistýlky jsou stejné jako u plnohodnotného lůžka 195 cm x 90 cm.

***Reálný produkt*** je tvořen kombinací základního produktu ubytování a vnímaných kvalit a formou poskytované služby. V případě jakéhokoli individuálního přání zákazníka je

penzion schopen zajistit a přizpůsobit se potřebám turistů. Z praxe byl penzion již přizpůsoben pro potřeby indických turistů, kteří potřebovali pro svou stravu speciální přípravu. Proto byla pro uspokojení zákazníka vytvořena z jednoho z pokojů kuchyň pro jejich soukromou potřebu. Snaha a ochota penzionu vyhovět specifickým požadavkům zákazníků dodává na přidané hodnotě základního produktu.

**Rozšířený produkt** penzionu tvoří souhrn několika doplňkových služeb, jež vytvářejí kompletní balíček poskytovaných služeb.

Penzion nabízí svým klientům nejen ubytovací služby, ale také možnost **využití dvou restaurací**, které se liší svým využitím. Nekuřácká restaurace přímo v budově penzionu je určena nejen pro ubytované, ale také pro ostatní hosty, kteří si zde přišli ukojit své gastronomické potřeby. Restaurace nabízí celoroční jídelní lístek s širokým portfoliem nabídky pokrmů, kde má své zastoupení jak česká, tak zahraniční kuchyně. V době od pondělí do pátku jsou zde pravidlem týdenní menu, kdy je výběr ze dvou jídel s polévkou a to v hodnotě 69 Kč. Druhá kuřácká restaurace U krbu s letní terasou je celoročně využívána především na různé typy akcí. Z 60 % je restaurace využita pro oslavy a svatby, dále to jsou vánoční večírky, školení či pohřby. Penzion Pod Bílou horou pořádá v této restauraci jednou ročně Gastrofestival a Zabijačkové hody. Konkurenční výhodou je zde velký kamenný krb, ve kterém se především o víkendu připravují různé grilované speciality. Penzion disponuje nabídkou stravování ve formě polopenze či plné penze.

Klienti penzionu mohou využít **úschovny kol či lyží**, ke které má ovšem z bezpečnostních důvodů přístup pouze personál, kdy při potřebné manipulaci s uschovanými věcmi je kterýkoli zaměstnanec k dispozici. Vzhledem ke skutečnosti, že penzion nenabízí vlastní relaxační centrum, je zde možnost objednat si za příslušný poplatek prostřednictvím recepce **externího maséra přímo na pokoj**. Masérské služby nabízejí masáž šíje, zad, horních a dolních končetin, celkovou masáž, lymfatickou masáž, laser-terapy a Kinesio taping.

**Recepce penzionu nabízí své kompletní služby** všem ubytovaným na požádání, kdy klient může vyžádat zarezervování lístků do kina, objednání wellness, zjištění spojů či otevírací dobu kulturních památek. Penzion nabízí využití kopírky či faxu, je zde k dispozici úschovna zavazadel, trezor a společná prádelna.

Na požádání je možné zpoplatněné **ubytování domácích zvířat**. Penzion je celoplošně pokryt bezplatným **wifi připojením** a pro bezpečnost je interiér a parkoviště penzionu **ošetřeno kamerovým systémem**.

### 3.2.4 Lidé

Penzion Pod Bílou horou je na základě svého řízení považován za rodinný, protože vzhledem ke své velikosti není zapotřebí velkých personálních struktur. Převážný výčet funkcí je slučován tak, že jedna osoba vykonává až tři funkce, proto je zde pouze sedm zaměstnanců. Personální zajištění je tvořeno vedoucím provozu/jednatel/technik, zástupcem vedoucího/šéf kuchař, kuchařem, čtyřmi servírkami/recepční, jednou pokojskou/uklízečkou a v letních měsících jsou zde zaměstnání na dohodu o provedení práce jeden nebo dva brigádníci. Rozdělení funkcí jednotlivých zaměstnanců dle zaměstnaneckého vztahu je uvedeno níže v přehledné tabulce 3.1. Všichni zaměstnanci pracují na směny tvořené krátkým a dlouhým týdnem, kromě pokojské/uklízečky, která uklízí pokoje a ostatní prostory penzionu dvakrát týdně. Všechny pracovní pozice jsou finančně ohodnoceny dle své mzdové třídy.

Všichni zaměstnanci byli přijati konkurzním řízením z evidence Úřadů práce v Kopřivnici a Novém Jičíně, na základě Evropské dotace - Dohoda o vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku spolufinancovaného ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu. Dle dohody s Úřadem práce plynou zaměstnavateli z této Evropské dotace výhody ve formě půlročního příspěvku, a to ve výši vynaložených prostředků na mzdy zaměstnance včetně příspěvku na státní politiku zaměstnanosti či zdravotního a sociálního pojištění, maximálně však 15.000 Kč měsíčně, z toho 85 % je hrazeno z prostředků Evropského sociálního fondu. Veškerý personál musí splňovat požadované hostinské vzdělání pro výkon své funkce a zároveň zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem musí disponovat minimálně komunikativní úrovní anglického jazyka. Zaměstnanci nemají žádné jednolité uniformy s logem podniku, ani určeny barvy oblečení.

Tab. 3.1 Rozdělení funkcí zaměstnanců dle pracovního poměru

Majitel	Hlavní pracovní poměr	Externí firma	DDP/DPČ
Jednatel	4 servírky/recepční	Účetní firma	1- 2 brigádníci
Technik	1 pokojská/uklízečka		
Provozní	1 šéfkuchař/ zástupce vedoucího		
	1 kuchař		

## **Rozdělení pracovníků dle rolí:**

***Kontaktní pracovníci*** – zaměstnanci, kteří se nachází přímo na provozovně a jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, čímž přímo ovlivňují nabídku a samotný proces prodeje. Mezi kontaktní pracovníky z pohledu penzionu řadíme pouze provozního. V případě jakéhokoli požadavku ze strany zákazníka musí být provozní schopen vyhovět a rychle reagovat (např. individuální potřeby klientů).

***Koncepční pracovníci*** – tuto personální roli zabezpečuje v penzionu Pod Bílou horou majitel/jednatel/provozní podniku, který dané problematice ubytovacích služeb rozumí do detailu a tvorba marketingového mixu podniku záleží pouze na jeho vlastním uvážení. Jeho úkoly tvoří komunikace s dodavateli, zajištění nákupu jednotlivých potřeb penzionu, optimalizace zásob, včasné zajištění požadovaných objednávek apod. Koncepční pracovník/majitel má nepřímý vztah se zákazníkem. Pro zkvalitnění provozu podniku se předpokládá úzká spolupráce koncepčního pracovníka (majitele, šéfkuchaře) s kontaktním pracovníkem (servírky, recepční). Druhým koncepčním pracovníkem je šéfkuchař, na základě jeho práce je z části utvářen produkt.

***Podpůrní pracovníci*** – tito pracovníci nijak nemění nabídku ani nejsou v kontaktu se zákazníkem. Za podpůrnou pracovní pozici v penzionu je považován technik, pokojská/uklízečka, pomocný kuchař a v poslední řadě účetní a ekonomická firma Mattivi účetnictví & oceňování nemovitostí z Nového Jičína, která již šest let vykonává pro penzion účetní a ekonomické služby.

***Obsluhující pracovníci*** – za obsluhující pracovníky jsou v tomto případě označovány servírky a recepční penzionu, které jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

Přehledné rozdělení jednotlivých pracovních pozic dle rolí v penzionu Pod Bílou horou je uvedeno v následující tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

*Přímý vztah k mark.mixu / Nepřímý vztah k mark. mixu*

<i>Častý kontakt se zákazníkem</i>	<b>Kontaktní pracovníci</b>	<b>Obsluhující pracovníci</b>
	Provozní	Servírky Recepční
<i>Výjimečný nebo žádný kontakt se zákazníkem</i>	<b>Koncepční pracovníci</b>	<b>Podpůrní pracovníci</b>
	Jednatel Šéfkuchař	Uklízečka Pokojská Technik Pomocný kuchař Účetní a ekonomická firma

### 3.2.5 Cena

Penzion Pod Bílou horou nabízí několik typu pokojů v různých cenových relacích na základě výběru pokoje, počtu lůžek a věku ubytovaných (do tří let zdarma). Téměř všechny pokoje mají predispozice pro přidání přistýlky, kterou lze za poplatek poskytnout. Penzion nenabízí zvýhodněné ceny, jako jsou např. ZTP průkazy, ISIC průkazy studentů či množstevní slevy. Cenové zvýhodnění je zde možné pouze v případě dlouhodobých nebo pravidelných zákazníků na základě individuální domluvy nebo v případě uzavření korporátních smluv s místními firmami. Individuální ceny jsou poskytovány pravidelně zaměstnancům společnosti TATRA TRUCKS s.r.o. a BROSE CZ s.r.o., kdy sleva pro tyto dva podniky je tvořena 15 % z ceny ubytování. Společnost BROSE CZ s.r.o. má uzavřenou korporátní smlouvu s penzionem Pod Bílou horou, na základě které je penzion v databázi ubytování pro zaměstnance BROSE CZ s.r.o.

Cenová úroveň cen za poskytované služby byla zvolena tak, aby ceny nepůsobily příliš lacině, což často vyvolává pocit nekvalitních služeb, a naopak, aby byly služby cenově dostupné pro cílový segment, jež tvoří střední sociální vrstva. Ceny jednotlivých služeb jsou pravidelně upravovány na základě ekonomických situací, jako jsou např. změny DPH dle zákona č. 502/2012 Sb. a zákona č. 235/2004 Sb., změny spotřební daně dle zákona č. 353/2003 Sb., inflace, změny kupní síly obyvatelstva, zvyšování cen energií, vody a plynu apod. Podrobný ceník služeb je níže uveden v tabulce 3.3.

Tab. 3.3 Ceník poskytovaných ubytovacích služeb

TYP POKOJE / POPIS	CENA ZA POKOJ / NOC	POČET POKOJŮ
<b>Dvojlůžkový</b>	1 050,-	11
<b>Třlůžkový</b>	1 480,-	1
<b>Čtyřlůžkový</b>	1 910,-	1
<b>Přistýlka</b>	250,-	8
<b>Jedna osoba</b>	680,-	-
<b>Dítě do 3 let</b>	zdarma	-
<b>Snídaně</b>	70,-	-

Zdroj: [30]

### 3.2.6 Marketingová komunikace

Penzion využívá pro svou propagaci pouze reklamy v několika různých podobách. V rámci snahy o zvýraznění podniku na trhu byla umístěna reklama v katalogu regionálních firem, v místním tisku (Kopřivnické noviny, Region) a na kabelových televizích v Kopřivnici a okolí. Penzion využívá centrálního rezervačního systému, nabízejícího kompletní nabídku ubytování, prostřednictvím zprostředkovatelů Previo.cz a Booking.com. Penzion pod Bílou horou disponuje vlastními internetovými stránkami [www.ubytovani-beskydy-koprivnice.cz](http://www.ubytovani-beskydy-koprivnice.cz), na kterých jsou poskytnuty veškeré důležité informace, včetně rezervačního systému. Poslední formou reklamy je šest reklamních billboardů, kdy tři billboardy jsou trvale umístěny na okrajích cest při příjezdu do města Kopřivnice ze tří různých směrů a další tři billboardy jsou mobilní a využívány především pro propagaci na různých společenských akcích.

V budoucnu je uvažováno o rozhlasové reklamě na některé z regionálních rozhlasových stanic.

### 3.3 Vliv vybraných faktorů okolí

Zde jsou popsány vybrané prvky makroprostředí a mikroprostředí, jež působí na penzion Pod Bílou horou v přímé závislosti.

#### 3.3.1 Prvky makroprostředí

V této podkapitole jsou popsány vybrané prvky makroprostředí, které jsou v přímé závislosti na činnosti podniku. Mezi nejdůležitější prostředí, které ovlivňuje cestovní ruch, řadíme prostředí sociálně-kulturní. Cestovní ruch je postaven na požadavcích poznání něčeho



nového (kultura, příroda, historické památky apod.), proto nejvíce ovlivňující prvky makroprostředí ubytovacích služeb, jsou závislé na turistickém potenciálu své oblasti působení. V této kapitole je dále popsáno ekonomické prostředí a politicko-právní prostředí. Veškeré informace týkající se politicko-právního prostředí, byly zajištěny na základě spolupráce s účetní a ekonomickou firmou - Mattivi účetnictví & oceňování nemovitostí, zprostředkovávající účetní služby pro penzion Pod Bílou horou.

### **Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní úroveň společnosti se odráží v kupním a spotřebním chování zákazníků, ovlivňuje kupní aktivitu a výrazně ovlivňuje postoj ke službám. V dnešní době plné časového presu si většina lidí uvědomuje důležitost odpočinku od denních pracovních záležitostí, proto má cestovní ruch neustálou tendenci se zvyšovat.

Penzion Pod Bílou horou se nachází v turisticky známé oblasti Lašská brána Beskyd. Lašská brána je tvořena městem Kopřivnice s automobilovými klenoty značky Tatra, Freudovým Příborem, který je jedním z nejstarších měst severovýchodní Moravy, moravským Betlémem Štramberkem a hudbou protkanými Janáčkovými Hukvaldami. V roce 1973 byla tato lokalita vyhlášena jako chráněná krajinná oblast. [28]

Na základě úkolu Ústavu územního rozvoje č. B.10/CR „Aktualizace potenciálu cestovního ruchu v České republice“, byla vydána zpráva o potenciálu cestovního ruchu každého správního obvodu obcí s rozšířenou působností v České republice. Pro výstupy cestovního potenciálu byla vytvořena kritéria hodnotící na základě vstupujících aspektů přírodního prostředí, hodnot kulturně-historického dědictví i projevy soudobé činnosti lidské společnosti. Potenciál cestovního ruchu Kopřivnice je v bodovém hodnocení 895 bodů, přičemž celkové hodnocení potenciálu Moravskoslezského kraje je 15 035 bodů. Nejvyšší potenciál z měst Moravskoslezského kraje má dle studie Frýdek-Místek s 1 390 body, po kterém následuje Bruntál s 990 body. Město s nejmenším potenciálem cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji se stalo město Orlová s 125 body. [36] Srovnání cestovního potenciálu Moravskoslezského kraje (MSK) s hlavním městem Praha a Jihomoravským krajem (JMK) je uvedeno v následující tabulce 3.4. Kraje byly vybírány na základě rozdílné geografické polohy a rozdílnosti nabídky kulturního zázemí.

Tab. 3.4 Srovnání potenciálu cestovního ruchu dle krajů

Kraj	Potenciál cestovního ruchu (v bodech)					
	Potenciál celého kraje		Obec s největším potenciálem		Obec s nejmenším potenciálem	
	Body	Počet obcí	Obec	Body	Obec	Body
<b>Praha</b>	6 120	1	Praha	6 120	-	-
<b>MSK</b>	15 035	22	Frýdek-Místek	1 390	Orlová	125
<b>JMK</b>	16 840	21	Znojmo	1 790	Židlochovice	305

Mezi turisticky nejnavštěvovanější turistická místa MSK se v roce 2012 stala Dolní oblast Vítkovic - Landek Park s celkovou návštěvností 533,1 tis., na základě které se Vítkovice umístily na 5. místě v žebříčku nejnavštěvovanějších turistických míst České republiky. Na 8. místě se umístila Zoologická zahrada Ostrava s návštěvností 434,7 tis. a na 18. místě se umístil svět miniatur, sklep strašidel a Slezskoostravský hrad v Ostravě s celkovou návštěvností 315,7 tis. [43]

Moravskoslezský kraj v roce 2013 navštívilo 606 017 turistů, z toho 22,5 % bylo zahraničních. Moravskoslezský kraj dosáhl v roce 2013 více než 1 700 tis. přenocovaných hostů v hromadných ubytovacích zařízeních, což bylo o 4,1 % nižší, než v roce 2012. Průměrný počet 2,8 přenocování na jednoho hosta v Moravskoslezském kraji staví tento kraj na pomyslné 6. místo. Na první pozici z pohledu počtu přenocování se umístil Karlovarský kraj s průměrnou hodnotou 6,0 nocí. Z regionálního porovnání je zřejmé, že pouze v šesti ze čtrnácti krajů meziročně hosté přenocovali častěji než v roce 2012. Celková návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v roce 2012, jež tvořily hotely \*\*\*, \*\*, \* a penziony, byla sčítající 13 646 913 návštěv oproti roku 2013, kdy návštěvnost těchto ubytovacích zařízení vzrostla na 13 868 336 (zvýšení o 1,6 %). Pro rok 2012 byla využitelnost penzionů 7,85 %, znázorňující větší návštěvnost než v roce 2013, kdy tato hodnota návštěvnosti penzionů v České republice tvořila pouze 7,53 %. [43]

### **Ekonomické prostředí**

Klientela penzionu je tvořena z 80 % „zakázkovými“ zákazníky, zdůrazňující **závislost na zaměstnanosti a produkci místních firem**. V Kopřivnici mezi tyto firmy počítáme především podnik TATRA TRUCKS a.s., který se na konci roku 2012 potýkal s existenčními problémy, vedoucí ke snižování zaměstnanosti, a tím potažmo úbytku

„zakázkových“ zákazníků pro penzion. Od října 2013 prochází TATRA TRUCKS a.s. restrukturalizací, předurčující další propouštění. V současnosti začíná společnost finančně operovat v kladných číslech, a to znamená pro politiku zaměstnanosti slibnou budoucnost. [35].

**Míra inflace** vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, znázorňuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Míra inflace ovlivňuje zejména kupní sílu hodnoty peněz, kdy v aplikaci na ubytovací služby bude za každou peněžní jednotku možno zakoupit menší množství služeb poskytovaných penzionem Pod Bílou horou. V roce 2012 byla průměrná roční míra inflace 3,3 %, to mělo za důsledek pokles poptávky po ubytování – lidé si za stejný obnos financí mohli pořídit méně dní rekreace. V roce 2013 měla inflace tendenci poměrně vysokého poklesu, a to až na 1,4 %, což poukazuje na nejnižší míru inflace od roku 2009. V lednu 2014 byla míra inflace 1,3 %. [27]

Téměř nevyšší hybnou silou poptávky penzionu je **míra nezaměstnanosti** v České republice, protože převážnou většinu klientely tvoří tuzemští turisté. Průměrná roční obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15 - 64 let dosáhla v roce 2013 hodnoty 7,03 %, což je o 0,02 % méně než v roce 2012. V lednu roku 2014 vzrostla míra nezaměstnanosti na 8,6 %. Míra nezaměstnanosti ovlivňuje produktivitu penzionu, protože rekreace a cestovní ruch jsou řazeny mezi produkty zbytné, jež nepokrývají základní potřeby pro běžný život. Zakoupení tohoto typu služeb se proto odvíjí od finanční situace obyvatelstva a v případě recese či vysoké míry nezaměstnanosti se koupě tohoto produktu může potenciálním zákazníkem pro daný rok oddálit či úplně vypustit. [39]

Vzhledem ke skutečnosti, že rekreace a cestovní ruch jsou řazeny do kategorie zbytných produktů, míra obsazenosti ubytovacích zařízení je závislá také na **výši měsíční hrubé mzdy**. V roce 2012 dosáhla průměrná měsíční mzda hodnoty 25.101 Kč oproti roku 2013, kdy v 1. až 3. čtvrtletí dosáhla průměrná měsíční mzda výše 24.622 Kč. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,5 % a reálně se mzda snížila o 0,8 %. [31]

### **Politicko – právní prostředí**

Penzion Pod Bílou horou provozuje ubytovací a hostinskou činnost v režimu živnosti ohlašovací řemeslné dle zákona č. 445/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský

zákon), v platném znění. V menším rozsahu provádí také činnosti v režimu volné živnosti – oboru maloobchod. V souladu s ustanoveními tohoto zákona penzion vlastní příslušná živnostenská oprávnění, k nimž v roce 2013 dle novely živnostenského zákona, zákonem č. 309/2013 Sb. přibývá také povinnost vlastnit koncesi pro prodej lihovin.

Penzion Pod Bílou horou provozuje služby v oblasti stravování, proto je povinen mimo povinností platných pro již uvedenou hostinskou živnost řídit se dalšími předpisy. Především zákonem č. 89/2012 občanským zákoníkem, který s účinností od 1. ledna 2014 přijal významné změny v oblasti vztahu spotřebitel - podnikatel, dále pak zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, vyhláškou č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a zákonem č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Celoevropské normy jako např. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 jsou jako právní normy implementovány do právního řádu České republiky, čímž je dosažena jejich závaznost i pro podnikatele v ČR.

Penzion Pod Bílou horou působí jako účetní jednotka. Ve smyslu účetních a daňových předpisů se v oblasti účetnictví musí řídit především zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a vyhláškou č. 500/2002 Sb., dále v oblasti daní postupuje podle daňových zákonů, kde kromě jiných, je nejdůležitější zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů a zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů

Protože penzion působí jako zaměstnavatel, je povinen se v pracovně-právních vztazích řídit a postupovat především podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. a v souladu se zákonem č. 434/2004 Sb. o zaměstnanosti.

Podnik provozující hostinskou činnost se řídí normou ministerstva obchodu ON 735413, která kategorizuje odbytová střediska restauračního stravování a určuje náležitosti používaného inventáře, způsob zúčtování a obsluhy, požadavky na vybavení inventáře apod.

### **3.3.2 Prvky mikroprostředí**

Veškeré informace týkající se mikroprostředí poskytl majitel penzionu prostřednictvím interních statistik podniku.

## **Dodavatelé**

Podnik má již dlouholeté vztahy se svými klíčovými dodavateli, kteří již od roku 2010 nebyli změněni v případě žádného sortimentu. Na základě předešlých zkušeností majitele s provozováním restaurace Na statku ve Skotnici, byli vybráni čtyři hlavní dodavatelé pro sortiment potřeb penzionu či restaurace. Pro dodavatele piva byl zvolen Plzeňský prazdroj, který dováží piva značky Radegast a Pilsner Urquell. Celý sortiment nealkoholických nápojů Pepsi je dovážen prostřednictvím dodavatele Pepsi ČR, ostatní nealkoholické a alkoholické nápoje jsou od dodavatele BENSTAR s.r.o. Hygienické prostředky, maso a přílohy k hlavním jídlům jsou zabezpečovány osobním nákupem majitele z velkoobchodu MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

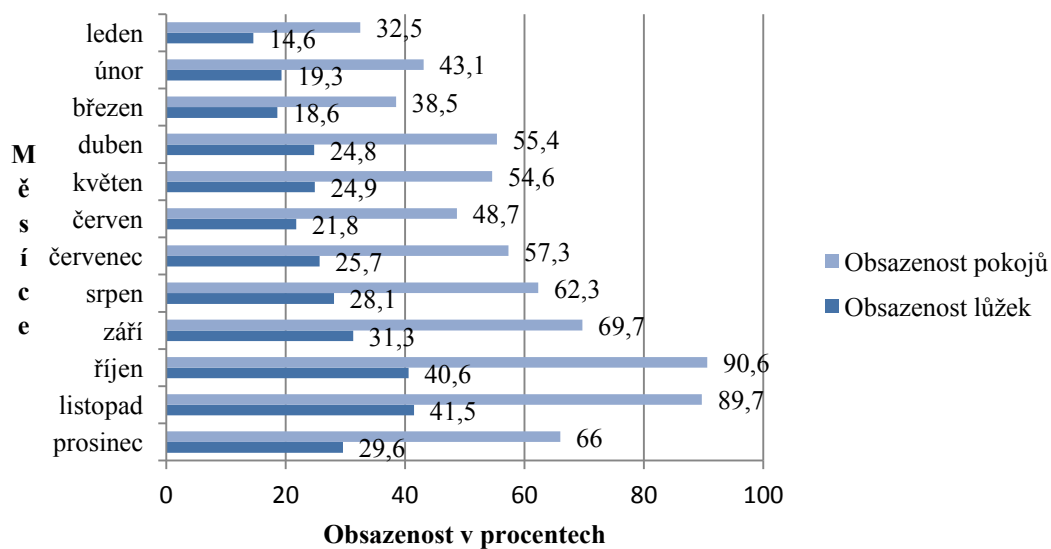
Vzhledem k tomu, že penzion využívá internet a telekomunikační služby, zvolil majitel podniku na základě analýzy poskytovatelů těchto služeb společnost O2 Telefonica Czech Republic a.s. jako dodavatele telefonních služeb, jako poskytovatele internetových služeb byla zvolena společnost Kabelová televize Kopřivnice s.r.o.

## **Zákazníci**

Klientela penzionu je z 80 % tvořena „zakázkovými“ zaměstnanci, jež jsou na určitou dobu povoláni do města Kopřivnice za účelem výdělků. Přesně z tohoto důvodu tento typ zákazníků využívá pouze základních služeb a to ubytování, aby co největší obnos peněz utržený za období krátkodobého zaměstnání ušetřili. Zbýlých 20 % klientely, je tvořeno zákazníky ze segmentu rodin s dětmi či dvojicemi. Pro eliminaci závislosti na místních firmách a pro obstojnou celoroční obsazenost hotelu, je potřeba posílit komunikační nástroje zaměřené na segment rodin s dětmi a páry (manželé, partneři).

Celkový možný počet obsazených lůžek pro kalendářní rok je 10 585 (celkem 29 lůžek), celkový možný počet obsazených pokojů pro kalendářní rok je 4 745 (celkem 13 pokojů). Pro rok 2013 byla obsazenost lůžek penzionu 2 833, tvořící 26,74 % z celkového možného využití a obsazenost pokojů byla 2 804, což představuje 59,04% z celkového možného využití. Statistika vytížení penzionu pro rok 2013 obsahující obsazení lůžek a obsazení pokojů v procentuálním vyhodnocení je znázorněna v grafu 3.1.

### Procentuelní vytížení penzionu v roce 2013



Obr. 3.1 Procentuální vytíženost penzionu pro rok 2013

Celkový počet příjezdů hostů v roce 2013 byl 825 a počet přenocování hostů v penzionu byl 2 833. Statistika přenocování dle národností pro rok 2013 je uvedena v tabulce 3. 5.

Tab. 3.5 Statistika přenocování v penzionu dle národností v roce 2013

Země	Počet příjezdů hostů	v %	Počet přenocování hostů	v %
<b>Česká republika</b>	726	88,00	2461	86,87
<b>Francie</b>	1	0,12	4	0,14
<b>Itálie</b>	2	0,24	2	0,07
<b>Maďarsko</b>	3	0,36	8	0,28
<b>Německo</b>	30	3,64	180	6,24
<b>Polsko</b>	12	1,46	21	0,73
<b>Rakousko</b>	3	0,36	25	0,87
<b>Rusko</b>	11	1,33	39	1,35
<b>Slovensko</b>	26	3,15	46	1,60
<b>Švýcarsko</b>	3	0,36	25	0,87
<b>Bělorusko</b>	1	0,12	3	0,10
<b>Srbsko a Černá hora</b>	2	0,24	6	0,21
<b>Ukrajina</b>	5	0,60	13	0,45
<b>Celkem</b>	<b>825</b>	<b>100,00</b>	<b>2833</b>	<b>100,00</b>

## 4 Metodika výzkumu

V této kapitole je zahrnuta přípravná a realizační etapa výzkumu. Obě tyto etapy zahrnují dílčí části, které jsou jednotlivě popsány.

### 4.1 Přípravná etapa

V přípravné etapě je popsán výzkumný problém a cíle výzkumu, poté následuje identifikace účelu výzkumu, vyjmenování hypotéz, plán výběru vzorku pro jednotlivé metody výzkumu. V poslední řadě je v této podkapitole popsáno testování hodnoticího archu, rozpočet a časový harmonogram činností.

#### Problém podniku

Podnik se nenachází v existenčních či finančních problémech, ovšem definovaným problémem podniku je, že primárními zákazníky penzionu jsou „zakázkoví“ zaměstnanci, kteří jsou v Kopřivnici určitou dobu v přímé závislosti na dlouhodobých zakázkách společnosti TATRA a.s. či BROSE CZ s.r.o. Je zřejmé, že každý zákazník přebývající v tomto městě za účelem výdělku („zakázkoví zaměstnanci“) příliš nevyužívá možnosti doplňkových služeb, ze kterých by plynuly podniku příjmy. Tento problém navazuje na skutečnost, že obsazenost penzionu je téměř bezproblémová v horizontu pracovního týdne, ovšem o víkendech je návštěvnost penzionu o dost nižší. Majitel by proto uvítal, kdyby **se zvýšila návštěvnost v segmentu rodin s dětmi a párů**, kde příjem z poskytovaných doplňkových služeb by byl jednoznačně vyšší a zároveň by již dále nebyla tak velká závislost na zaměstnanosti a produkci místních firem. Mezera v obsazenosti penzionu by se tímto vyplnila, protože rodiny s dětmi a páry své rekreace nejčastěji situují na vícedenní rekreace, které téměř vždy zasáhnou víkend. Dle interních statistik vytíženosti penzionu je dále vycházející, že penzion potřebuje prostřednictvím nových segmentů navýšit vytížení kapacit lůžek v období leden – duben, kdy obsazenost lůžek je v průměru pouze na 19,33 %.

#### Výzkumný problém

Výzkumným problémem lze označit neznalost konkurentů na Kopřivnicku a zároveň neznalost potřeb návštěvníků týkající se segmentu rodin s dětmi a dvojic.

## **Cíl podniku**

- Cílem podniku je zvýšit zájem o služby penzionu Pod Bílou horou ze segmentu dvojic a rodin s dětmi, a tím snížit závislost na „zakázkových“ zákaznících.
- Zavést opatření pro obsazenost penzionu o víkendech a v období leden – duben.
- Na základě výzkumu aplikovat návrhy pro vylepšení pozice penzionu na trhu.

## **Výzkumný cíl**

Výzkumný cíl se skládá z následujících dílčích cílů:

- identifikovat prvky ztraktivňující nabídku poskytovaných služeb pro určený segment,
- identifikovat konkurenční nabídku,
- zhodnotit doplňkové služby, ceníky, prostředí (interiér, exteriér), personál a komunikaci se zákazníkem v porovnání s konkurencí,
- zhodnotit postavení penzionu na trhu ubytování v oblasti Kopřivnicka.

## **Účel výzkumu**

Účelem výzkumu je identifikování nedostatků penzionu Pod Bílou horou a na základě porovnání s konkurencí tyto nedostatky eliminovat.

## **Výzkumné hypotézy**

Jednotlivé hypotézy byly zformulovány na základě informací poskytnutých ze strany majitele, personálu a mého vlastního úsudku.

1. Konkurenční výhodou penzionu Pod Bílou horou jsou zahradní prostory a oplocené parkoviště s kamerovým systémem.
2. Hotel Tatra patří mezi největšího konkurenta na základě poskytovaných doplňkových služeb.
3. Personál penzionu Pod Bílou horou je v porovnání s konkurencí na nižší úrovni.
4. Nejlépe hodnocenou marketingovou komunikací disponuje hotel Šipka.

## **Obsah výzkumu**

- Zjištění nedostatků penzionu a následné návrhy zabezpečující jejich eliminaci.



- Srovnání poskytovaných služeb, materiálního prostředí, lidských zdrojů, marketingové komunikace a cen s konkurencí na daném trhu.
- Zjištění důležitosti jednotlivých faktorů pro výběr ubytování z řad rodin s dětmi a párů.

### **Plán výběru vzorku**

V tomto plánu výzkumu bylo zahrnuto stanovení velikosti základního souboru a výběrového vzorku, kdy tyto informace byly identifikovány na základě jednotlivých metod, a to pro benchmarking a dotazníkové šetření.

### ***Benchmarking***

***Základním souborem*** pro benchmarking jsou všechna ubytovací zařízení nacházející se na území Kopřivnicka - Kopřivnice, Štramberk a Příbor. Velikost základního souboru počítá 16 možností ubytování. Konkurenti byli označeni samotným majitelem penzionu, který svou konkurenci identifikoval podle skutečnosti, že všechna ubytovací zařízení mají svou polohu maximálně 8 km od penzionu pod Bílou horou a poskytují homogenní ubytovací služby pro střední sociální vrstvu. Dalším specifickým pro určení tohoto výčtu konkurentů byla identifikace na základě počtu hvězdiček, kdy všechny ubytovací zařízení disponují (třebaže neoficiální klasifikací) vybavením pro tři hvězdy. Konkurenční ubytování působící na Kopřivnicku nenabízí pouze ubytování pro střední sociální vrstvu, ale poskytují také pokoje typu De Lux, Business nebo Apartmán. Z tohoto pohledu bylo porovnávání s penzionem Pod Bílou horou ztíženo, protože penzion nabízí pouze ubytování pro jeden typ poptávky a to pokoje typu Standard. Analýza konkurentů byla zaměřena pouze na ubytování pro stejný segment - střední sociální třídu, tedy pokoje typu Standard.

***Výběrovým vzorkem*** se dle zadaných kritérií a úsudku majitele penzionu stalo pět hlavních konkurentů působících na daném trhu. Z Kopřivnice byly identifikovány následující objekty - hotel Stadion, hotel Tatra a hotel Olympia, z města Příbor byl vybrán jeden podnik, a to hotel U Freuda. Vzhled exteriérů jednotlivých ubytovacích zařízení je zobrazen na fotografiích v Příloze č. 7. V poslední řadě byl vybrán hotel Šipka nacházející se v historickém městě Štramberk. Nástrojem pro zápis zjištěných skutečností se stal hodnotící arch.

## ***Dotazníkové šetření***

Nástrojem pro identifikaci návrhů na zlepšení prostředí penzionu Pod Bílou horou a pro označení jednotlivých požadavků potenciálních zákazníků z řad párů a rodin s dětmi, se staly tři specifické dotazníky, pro které se ***základními soubory*** stali rekreanti využívající ubytování pro střední sociální vrstvu.

***Výběrovým souborem*** byli označeni pro první dotazník rekreanti v zaměření na rodiny s dětmi a pro druhý dotazník ***výběrový soubor*** tvořily páry (manželé, partneři), které využívají ubytování jak v období prázdnin, tak víkendové pobyty v průběhu roku. Ve třetím dotazníku byli ***výběrovým souborem*** všichni rekreanti, jež při svých dovolených využívají hromadných ubytovacích zařízení.

## **Testování hodnotícího archu**

Testování hodnotícího archu pro benchmarking proběhlo před samotným výzkumem ve spolupracujícím penzionu Pod Bílou horou. Cílem bylo prozkoušet srozumitelnost hodnocených kritérií, odstranit případné chyby a ověřit úplnost a kompletnost variant nabízeného slovního hodnocení. Při testování hodnotícího archu bylo zjištěno, že při kritériích - obsluha recepce, internetové stránky, umístění hotelu a parkoviště, je potřeba pro větší vypovídací hodnotu detailněji rozepsat varianty hodnocení. Na základě testování testovacího archu bylo přidáno kritérium v oblasti materiálního prostředí, a to kuchyňka pro potřeby ubytovaných.

## **Rozpočet**

V první fázi bylo uvažováno o využití metody mystery shopping, se kterou by byly spojeny náklady s využitím ubytovacích služeb. Po sekundárním šetření ceníků byl tento typ výzkumu pro finanční náročnost rychle zamítnut.

V průběhu primárního výzkumu vznikly náklady spojené s návštěvami jednotlivých ubytovacích zařízení, které činily pouze náklady na motorovou naftu do automobilu.

Cena byla stanovena průměrem cen za motorovou naftu, a to na 35 Kč/l, při spotřebě automobilu 6l/100 km. Dle výpočtu vychází 1km cesty na 2,10 Kč. Počet kilometrů (vzdálenost od bydliště) je považován pro obousměrnou cestu a počet kilometrů je uveden na základě údajů zjištěných prostřednictvím vyhledávače [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz). V následující tabulce č. 4.1 jsou uvedeny celkové náklady výzkumu.

Tab. 4.1 Celkové náklady výzkumu

UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	Počet km	Frekvence jízdy	Výpočet	NÁKLADY CELKEM
Penzion Pod Bílou horou	7,4 km	////	$(7,4 \cdot 5) \cdot 2,10$	77,70 Kč
Hotel Stadion	9,4 km	/	$(9,4 \cdot 1) \cdot 2,10$	19,74 Kč
Hotel TATRA	7,6 km	//	$(7,6 \cdot 2) \cdot 2,10$	31,92 Kč
Hotel Šipka	7,2 km	/	$(7,2 \cdot 1) \cdot 2,10$	15,12 Kč
Hotel Olympia	7,6 km	//	$(7,6 \cdot 2) \cdot 2,10$	31,92 Kč
Hotel U Freuda	13,8 km	/	$(13,8 \cdot 1) \cdot 2,10$	28,98 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	-	-	-	<b>205 Kč</b>

### Časový harmonogram

Provedení celkové analýzy konkurence zabralo určité časové rozpětí, které bylo dle jednotlivých etap zpracování zavedeno do přehledné tabulky č. 4.2.

Tab. 4.2 Časový harmonogram

Činnost	Období				
	listopad 2013	prosinec 2013	leden 2014	únor 2014	březen 2014
Definice problému	X				
Plán výzkumu	X				
Testování hodn. archu			X		
Sběr sekundárních dat		X	X		
Sběr primárních dat				X	X
Zpracování údajů				X	X
Analýza údajů				X	X
Návrhy a doporučení					X

## 4.2 Realizační etapa

V realizační etapě je podrobně popsán sběr dat pro jednotlivé marketingové metody. Sběr informací se uskutečnil pro sekundární vyhledávání informací prostřednictvím internetových stránek. Další sběr informací byl již primárním výzkumem, kdy data byla zajištěna prostřednictvím tří online dotazníků, SWOT analýzy a v poslední řadě benchmarkingem, který se stal nejrozsáhlejší a nejnáročnější využitou metodou této analýzy konkurence.

## 4.2.1 Sběr informací

### Vyhledávání na internetových stránkách

V první řadě bylo shromažďování informací zajištěno sekundárními daty, jež byly **dostupné na internetových stránkách** jednotlivých ubytovacích zařízení. Z informací dostupných na internetu byly zjišťovány ceny poskytovaných služeb, rozsah poskytovaných služeb a informovanost o aktuální obsazenosti pro pohled zájmu o konkrétní ubytování. Informace byly zjišťovány v období od listopadu 2013 do února 2014, kdy potřebné zjišťování doplňujících informací probíhalo až do 28. března 2014. Při identifikaci cenových relací jednotlivých ubytovacích zařízení bylo zjištěno, že ceny u hotelu Šipka a hotelu Olympia jsou odlišné na rezervačních systémech booking.com a soukromých internetových stránkách daného ubytování, proto byly ceny upřesněny až při osobním dotazováním personálu. Doplňující informace pro zajištění teoretických dat byly identifikovány prostřednictvím internetových stránek českého statistického úřadu, Asociace hotelů a restaurací České republiky, CzechTourism a internetových stránek města Kopřivnice.

### Dotazníkové šetření

Aby bylo možné identifikovat požadavky zákazníků z řad dvojic a rodin s dětmi, proběhlo první primární šetření prostřednictvím **tří dotazníků** umístěných na internetovém portálu [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Informace vyplývající z prvních dvou dotazníků byly určeny pro identifikaci požadavků jednotlivých segmentů a třetí dotazník plnil funkci pro zjištění pouze jednoho ukazatele a to procentuální důležitost jednotlivých oblastí kritérií, jež ovlivňují potenciálního zákazníka při hledání vhodného ubytování. Preference jednotlivých faktorů při vyhledávání ubytování v prvních dvou dotaznících byly stěžejní pro následné návrhy a doporučení, kdy jednotlivé výsledky jsou zobrazeny v Příloze č. 5.

Sběr dat prostřednictvím dotazníku ***pro rodiny s dětmi*** byl na internetu publikován od 10. ledna 2014 do 6. února 2014, kdy dotazníkové šetření bylo uskutečněno 95 respondenty s průměrnou dobou vyplňování 00:07:06 minut při šesti otázkách.

Druhý dotazník určený ***pro páry*** (manželé, partneři) byl zveřejněn později, a to 4. února 2014 s ukončením sběru dat 18. února 2014. Dotazníkové šetření pro segment párů vyplnilo 70 respondentů a průměrná doba vyplňování při šesti otázkách byla 00:04:55 minut.

Třetí dotazník určený pro zjištění *procentuálního ovlivnění určitými faktory při výběru ubytování* byl uveřejněn 9. března 2014 a ukončen 14. března 2014 s celkovým počtem 58 respondentů. Při otázce týkající se rozložení 100% celkové důležitosti mezi jednotlivé faktory nastal problém ze strany respondentů. Z celkového počtu 58 respondentů byla otázka nesprávně pochopena 24 respondenty, což způsobilo následnou nutnost přepočítání v MS Excelu, pro možnost další práce s daty. Po přepočtení procent byly ve všech pěti kritériích vypočítány průměrné hodnoty, které byly využity jako procentuální váhy důležitosti jednotlivých faktorů. Ty byly zásadní pro výsledné hodnocení benchmarkingu. Přepočtené hodnoty uvádějící procentuální důležitost faktorů jsou zobrazeny v 5. kapitole.

### **SWOT analýza**

Následovalo zajištění informací pro vytvoření **SWOT analýzy**. Data byla zprostředkována osobní konzultací s majitelem penzionu Pod Bílou horou a mým subjektivním názorem. Na základě toho byly následně označeny slabé a silné stránky podniku a zároveň příležitosti a ohrožení. Interview o situaci podniku proběhlo 2. března 2014. Pro zjištění faktorů tvořící příležitosti, silné a slabé stránky nebyl téměř žádný problém, ovšem obtížnější byla identifikace ohrožení z vnějšího prostředí, což způsobilo nejednotný počet faktorů pro oblasti SWOT analýzy. Největší počet zjištěných skutečností ovlivňujících chod podniku z pozice vnitřního prostředí, bylo patnáct silných stránek, třináct slabých stránek. U vnějšího prostředí byl výčet faktorů třináct příležitostí a devět ohrožení.

### **Benchmarking**

Nejrozsáhlejší analýzou se pro tento výzkum stala **metoda benchmarking**, prostřednictvím které byl identifikována veškerá srovnání personálu, poskytovaných služeb, materiálního prostředí, marketingové komunikace a ceny mezi penzionem Pod Bílou horou a vytyčenými konkurenty. Informace byly zajištěny prostřednictvím osobních konzultací, sekundárních dat dostupných na internetu a osobních poznatků. Data byla zapisována do předem připraveného archu s porovnávajícími oblastmi. Jednotlivé návštěvy vytyčených konkurentů a penzionu Pod Bílou horou proběhly v rozmezí jednoho týdne a to od 6. března 2014 do 11. března 2014 vždy v podvečerních hodinách, kdy v zařízeních již byl klid a personál se vždy mohl plně věnovat potřebám výzkumu.

Při návštěvě hotelu Tatra se vyskytl problém ze strany provozního hotelu, kdy nebyl

ochoten z interních důvodů poskytnout osobní prohlídky jednotlivých pokojů. Proto muselo být využito konexí majitele penzionu Pod Bílou horou, který prohlídku v tomto hotelu zprostředkoval na základě kolegiality, kterou tyto dva podniky mezi sebou udržují - jestliže má jeden z těchto dvou ubytovacích zařízení plno v okamžiku zájmu zákazníka, bez váhání se navzájem odkazují na druhého jako alternativa ubytování v Kopřivnici. Následné návštěvy jednotlivých ubytovacích zařízení byly vždy domluveny předem, a to prostřednictvím odpovědného provozního na základě e-mailové nebo telefonické komunikace. Pro potřeby benchmarkingu byly spolu s provozním daného podniku prohlédnuty jednotlivé pokoje typu STANDART nebo TOURIST CLASS.

Záznamový arch pro porovnání konkurentů byl vytvořen v programu Microsoft EXCEL 2010, který je spolu s výsledky prezentován v Příloze č. 2. Jednotlivé hodnotící kritéria byla postavena na základě informací, které lze zjistit bez interní dokumentace a statistik jednotlivých ubytovacích zařízení. Především se hodnotily faktory, jež ovlivňují zákazníka při hledání vhodného ubytování. Jednotlivé hodnotící kritéria byla inspirována výčtem vlastností či služeb nacházející se na ubytovacích portálech a zároveň inspirace vycházela z vlastností, které musí splňovat \*\*\* penzion dle HSU.

Pro klasifikaci úrovně poskytovaných služeb jednotlivých ubytovacích zařízení byla vytvořena hodnotící škála 0 - 5 bodů, případně pro větší vypovídací hodnotu bylo využito ještě +1 bod, -1 bod a -2 body na základě kritéria. V každé oblasti hodnocení nebylo využito všech 0 - 5 bodů, ale hodnocení bylo přizpůsobeno potřebám jednotlivých kritérií. Podrobné zobrazení hodnocení jednotlivých kritérií je uvedeno v Příloze č. 3. Hodnocení jednotlivých konkurenčních ubytování bylo založeno na počtu bodů - čím blíže byla bodová hodnota číslu 5, tím si dané ubytování stálo v hodnocení lépe. A naopak čím více se hodnota blížila k číslu 0, bylo hodnocení pro dané ubytování negativnější. Obodovaná kritéria byla vždy pro daný podnik ve své hodnotící oblasti zprůměrována a následně vynásobena příslušnou hodnotou, odpovídající důležitosti faktoru při výběru ubytování z pohledu zákazníka (dle dotazníkového šetření). Jednotlivé výsledky úspěšnosti kritérií vytyčených ubytovacích zařízení byly následně zpracovány do přehledných grafů, na základě kterých byly identifikovány celkové výsledky analýzy. Z vycházejících skutečností byly následně vypracovány návrhy a doporučení pro penzion Pod Bílou horou.

## 5 Analýza konkurence

V následující kapitole jsou obsaženy celkové výsledky analýzy konkurence, které byly identifikovány na základě tří metod, a to SWOT analýzou pro zjištění vlivů působících na vnitřní a vnější okolí podniku, dotazníkovým šetřením byla identifikována data, která byla dále použita pro benchmarking a zároveň byla základem pro závěrečné návrhy a doporučení. V poslední řadě byla využita metoda benchmarking hodnotící jednotlivá dílčí kritéria tvořící ucelenou nabídku ubytování z pohledu zákazníka.

### 5.1 SWOT analýza

V následující kapitole je vytyčeno několik faktorů z každé oblasti SWOT analýzy – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Pro vytvoření pozičních map jednotlivých oblastí (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení) bylo identifikováno 7 - 8 nejdůležitějších faktorů u každé z oblastí. Na základě průměrné hodnoty tvořené spokojeností a důležitostí byly pro následné podrobnější popisy vybrány vždy tři hlavní faktory s nejvyšším počtem hodnocení v jednotlivých oblastech, které jsou zobrazeny v Příloze č. 1. V grafu 5.1 jsou v poziční mapě zobrazeny silné a slabé stránky podniku, v grafu 5.2 je zobrazena poziční mapa pro příležitosti a v grafu 5.3 je zobrazena poziční mapa pro ohrožení podniku.

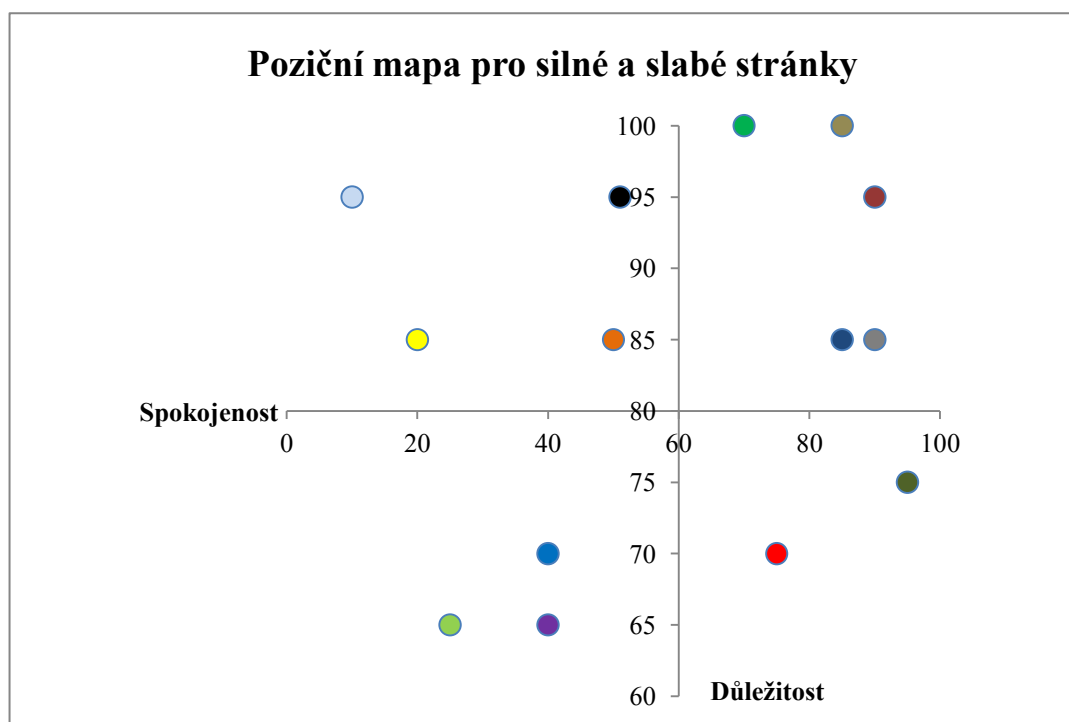
#### Silné stránky

- Kladné reference zákazníků,
- kuřácká a nekuřácká restaurace stavebně oddělena,
- venkovní dětské hřiště,
- umístění penzionu v klidné zóně,
- venkovní terasa v uzavřeném areálu,
- blízko k centru města,
- velmi dobré značení orientačními tabulemi ve městě,
- dobré umístění na internetových vyhledávačích [www.google.com](http://www.google.com) a [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz),
- stálý personál,
- stálí dodavatelé → slevy,
- parkoviště hlídáno kamerovým systémem,
- parkoviště v uzavřeném areálu,

- dobré a stálé vztahy s místními podniky,
- k dispozici promítací technika,
- loajalita zákazníků (především „zakázkových zaměstnanců“).

### Slabé stránky

- Slabé prodejní schopnosti personálu,
- nejednotný vzhled servírek,
- strnulost kuchařů v inovaci pokrmů,
- nedokonale využití možnosti krbu v restauraci,
- neúplné informace na internetových stránkách,
- málo čtyřlůžkových pokojů pro rodiny s dětmi,
- absence dětského koutku v interiéru,
- špatné přizpůsobení pro cyklisty - nedisponují certifikátem „CYKLISTÉ VÍTÁNÍ“,
- absence členství v Asociaci hotelů a restaurací České republiky,
- nedisponují oficiální jednotnou klasifikací ubytovacích zařízení pro \*\*\* penzion,
- nevyužitý potenciál zahradních prostor – neupraveně vypadající zahrada,
- absence jakékoli formy wellness (sauna, vířivka).



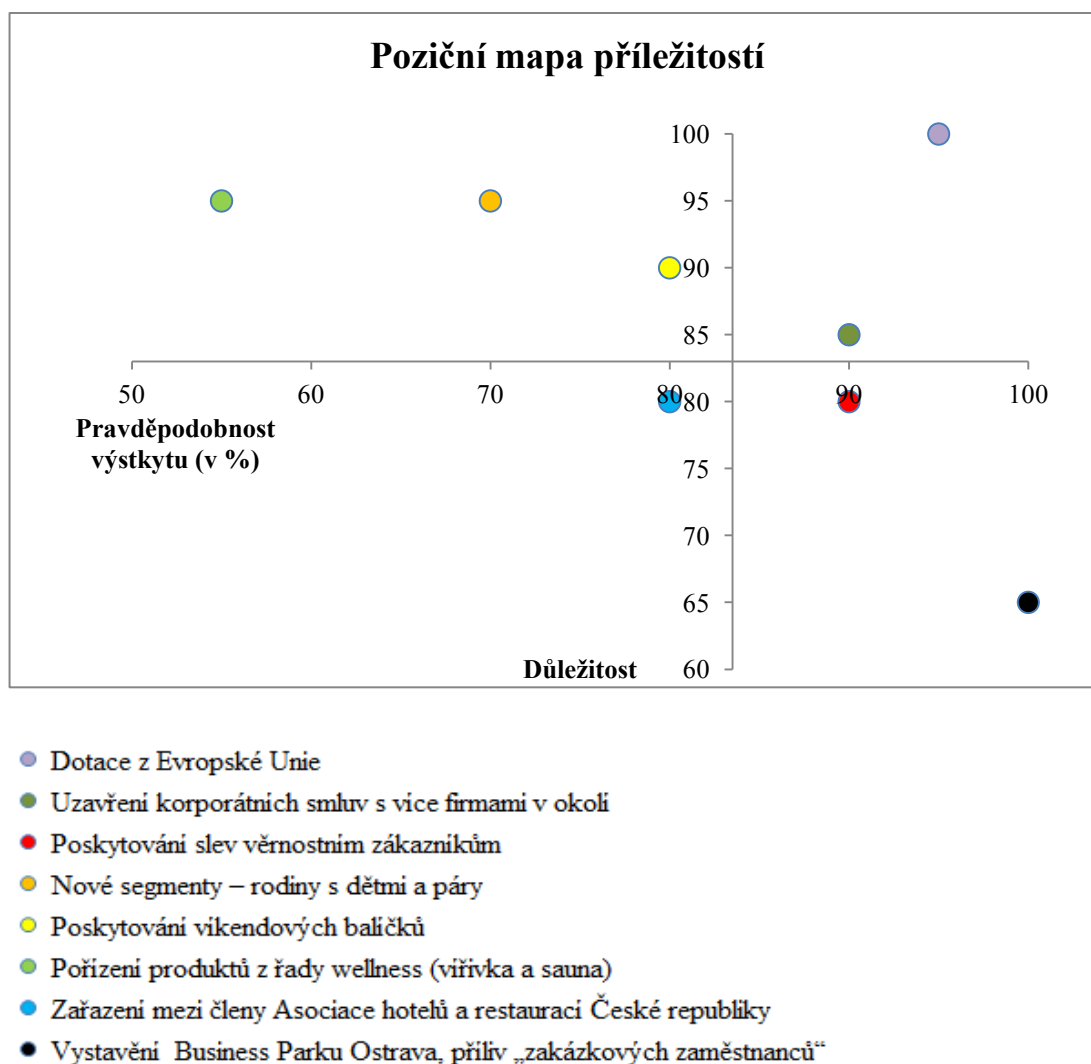


- Kladné reference zákazníků
- Kuřácká a nekuřácká restaurace stavebně oddělena
- Venkovní dětské hřiště
- Umístění penzionu v klidné zóně
- Dobré umístění na internetových vyhledávačích (google.com, seznam.cz)
- Parkoviště v uzavřeném areálu
- Venkovní terasa v uzavřeném areálu
- Slabé prodejní schopnosti personálu
- Nedokonale využití možnosti krbu v restauraci
- Špatné přizpůsobení pro cyklisty - absence certifikátu „CYKLISTÉ VÍTÁNÍ“
- Absence členství v Asociaci hotelů a restaurací České republiky
- Nevyužitý potenciál zahradních prostor - neupraveně vypadající zahrada
- Absence jakékoli formy wellness (sauna, vířivka).
- Málo čtyřlůžkových pokojů pro rodiny s dětmi

Obr. 5.1 Poziční mapa pro silné a slabé stránky

### Příležitosti

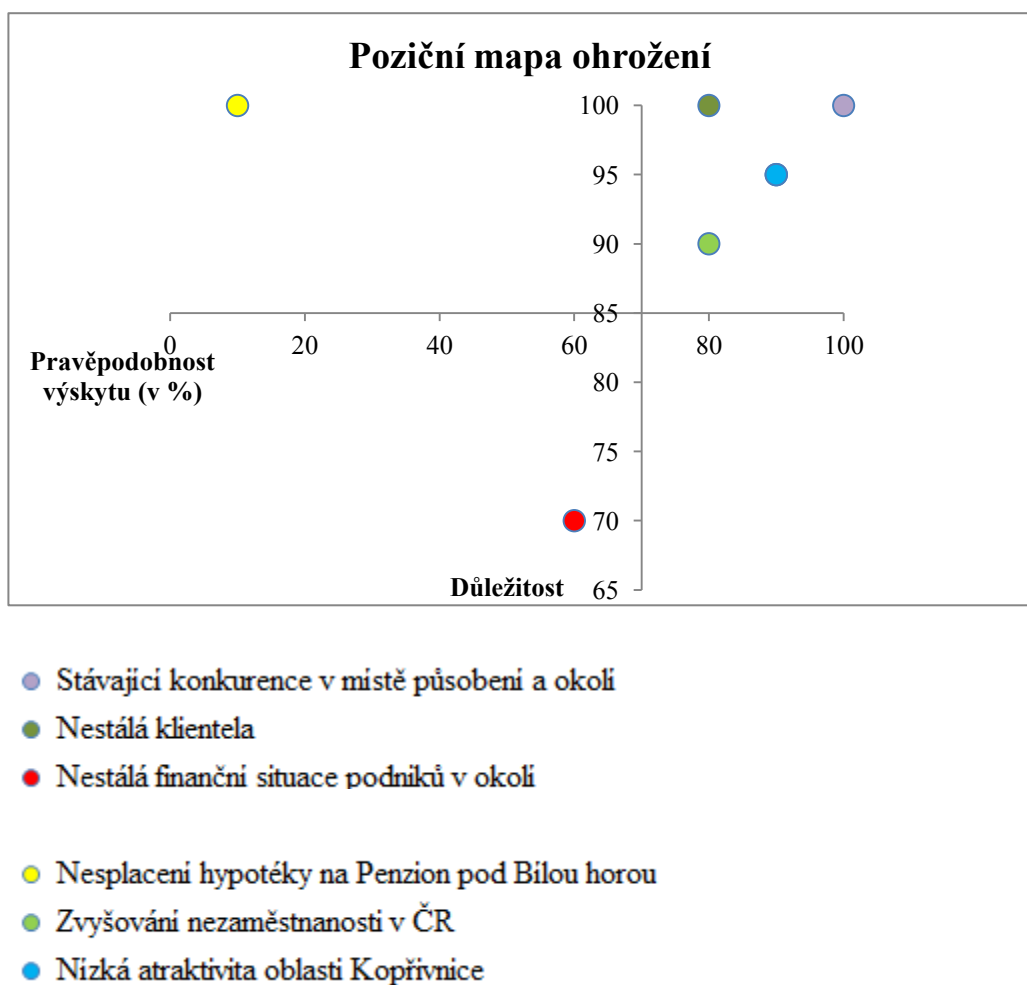
- Dotace z Evropské unie,
- uzavření korporátních smluv s více firmami v okolí,
- poskytování slev věrnostním zákazníkům,
- nové segmenty – rodiny s dětmi a páry,
- montáž kolektorů pro ohřev užitkové vody,
- montáž solárních panelů pro produkci elektrické energie,
- pořízení produktů z řady wellness (vířivka a sauna),
- vytvoření prostředí pro možnost certifikace „CYKLISTÉ VÍTÁNÍ“,
- zařazení mezi členy Asociace hotelů a restaurací České republiky,
- získání oficiální jednotné klasifikace \*\*\* penzionu dle HSU,
- spoluúčast na pořádání akcí v Kopřivnici,
- poskytování pobytových balíčků,
- vystavění Business Park Ostrava, v poměrně blízké Ostravě - Kunčičkách, představující příliv „zakázkových zaměstnanců“.



Obr. 5.2 Poziční mapa pro příležitosti

### Ohrožení

- Stávající konkurence v místě působení a okolí,
- nová konkurence v místě působení – Hotel Laguna,
- nestálá klientela,
- nestálá finanční situace podniků v okolí,
- příliš velká závislost na podnicích BROSE CZ s.r.o. a TATRA TRUCKS a.s.,
- hypotéka na Penzion pod Bílou horou,
- zvyšování nezaměstnanosti v České republice,
- snižování mezd v České republice,
- nízká atraktivita oblasti Kopřivnice,
- málo kulturních akcí atraktivních pro turisty.



Obr. 5.3 Poziční mapa pro ohrožení

### Vybrané silné stránky

**Kladné reference zákazníků** jsou nejdůležitější zpětnou vazbou pro penzion Pod Bílou horou. Penzion si zakládá na spokojenosti svých zákazníků a snaží se vždy každému individuálnímu požadavku vyhovět. Kladné reference jsou evidovány nejen v samotném penzionu, ale také na ubytovacích portálech, kde jsou zákazníci většinou nejvíce spokojeni s čistotou ubytování.

**Umístění penzionu v klidné zóně** zabezpečuje vyhledávané místo v Kopřivnici. Většina ubytování a restaurací je umístěna v centru, kde je velký provoz či hluk, což turisté a místní návštěvníci nevyhledávají. Tuto silnou stránku by měl penzion využívat jako jednu ze svých marketingových strategií a lákat potenciální zákazníky na příjemné a klidné venkovní prostředí a pořádat co nejvíce letních či jarních akcí, kdy tyto prostory podnik plně využije.

***Zahrada v uzavřeném areálu*** patří mezi jednu z největších konkurenčních výhod penzionu. Tři z pěti ubytovacích zařízení patřící mezi vytyčenou konkurenci penzionu, disponují zahrádkou, ale ani v jednom případě není zahrada v uzavřeném areálu. Venkovní prostory tvoří poměrně velké plochu, což umožňuje penzionu poskytovat prostory pro různé oslavy či akce pořádané v letních měsících.

### **Vybrané slabé stránky**

***Slabé prodejní schopnosti personálu*** patří mezi negativní stránky penzionu. V oblasti služeb většinu tržeb tvoří šikovnost a motivace vlastního personálu, a to většinou kontaktního nebo koncepčního. V tomto případě jde o špatné schopnosti prodeje ze strany servírek. Komunikativnost a vlídnost kontaktního personálu je na ne příliš dobré úrovni, což je potřeba napravit např. interním marketingem.

Přestože mezi silné stránky podniku patří venkovní zahrádka, můžeme hovořit o ***nevyužitém potenciálu zahradních prostor***. Zahrada je pravidelně udržovaná sekáním trávy a zastřiháváním vzrostlých stromů a keřů. Vzhledem k tomu, že tato zahrada slouží především k podnikatelským záměrům za účelem zisku, měla by zahrada v zákaznících vyvolávat pocit chťení se opět vrátit, což v tomto případě není zcela splněno.

***Nízký počet čtyřlůžkových pokojů*** určených především pro rodiny s dětmi je vytyčenou slabou stránkou penzionu. Vzhledem ke skutečnosti, že penzion má zájem rozšířit vytížení hotelu tímto segmentem, je potřeba vytvořit pro tuto skupinu zákazníků vhodné prostředí. Penzion v současnosti disponuje pouze jedním čtyřlůžkovým pokojem, což je nedostačující.

### **Vybrané příležitosti**

Mezi největší příležitost penzionu Pod Bílou horou řadíme možnost ***čerpání dotací z Evropské unie***. Majitel penzionu v současnosti pravidelně využívá dotace na vyhrazení společensky účelného pracovního místa, ze které vyplývají výhody ve spolufinancování nového zaměstnance z Úřadu práce v horizontu půl roku.

***Nový segmenty rodiny s dětmi a segment páry*** jsou v současnosti nevyužitou potenciální klientelou, která pro příjmy penzionu může být velice přínosná. V současnosti je převážná část klientely penzionu tvořena „zakázkovými zaměstnanci“ z místních podniků,

příčemž tento segment využívá pouze základní služby. Penzion Pod Bílou horou musí posílit marketingovou komunikaci pro tyto dva nové segmenty vzbuzující řádný zájem o rekreaci v penzionu Pod Bílou horou.

*Uzavření většího počtu korporátních smluv s podniky v blízkém okolí* zabezpečuje pravidelný příliv dlouhodobých zákazníků. Penzion má s tímto způsobem zabezpečení klientů zkušenosti, ovšem tyto smlouvy má uzavřeny pouze s dvěma podniky, a to BROSE CZ s.r.o. a TATRA TRUCKS a.s.

### **Vybraná ohrožení**

*Stávající konkurence v místě působení a v blízkém okolí* patří mezi nejstálější a největší ohrožení penzionu. Konkurence na Kopřivnicku je v neustálém střehu a v neustálém snažení vylepšovat jak své materiální prostředí, tak rozšiřovat a zkvalitňovat svou nabídku doplňkových služeb. Konkurenčních ubytovacích zařízení v podobné úrovni poskytovaných služeb je na Kopřivnicku více než 16. Počet ubytovacích zařízení na tak malou oblast je při potenciálu turistické oblasti 485 bodů (pro porovnání např. Ostrava má turistický potenciál 855 bodů), konkurenční boj opravdu nezanedbatelný a je potřeba svou pozici na trhu stále udržovat nebo zlepšovat prostřednictvím marketingových nástrojů. [36]

*Příliš velká závislost na ekonomickém hospodaření podniků BROSE CZ s.r.o. a TATRA TRUCKS a.s.* je nezanedbatelnou skutečností, jež ovlivňuje celoroční obsazenost penzionu. Z interních statistik penzionu je zřejmé, že tento typ zákazníků tvoří celoročně přes 80 % z celkové klientely.

*Nízká turistická atraktivita oblasti Kopřivnice* je jedním z největších faktorů, jež vysvětlují poměrně nízkou návštěvnost z jiných segmentů, než „zakázkových zaměstnanců“ místních podniků. Na Kopřivnicku je poměrně široká škála kulturně - návštěvnických míst, opírající se především o muzea. Nízká návštěvnost Kopřivnicka je důsledkem slabé informovanosti o akcích pořádaných v této oblasti a neatraktivní marketingovou komunikací zaměřené na segment rodin s dětmi či páry. Tento problém je bez rozporu zapotřebí řešit, a to např. spoluprací s městem Kopřivnice a CzechTourism.

Jednotlivé výsledky vycházející ze SWOT analýzy jsou podklady pro identifikaci návrhů a doporučení určených pro Penzion pod Bílou horou.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Prostřednictvím **dvou dotazníků** byly identifikovány nejpožadovanější faktory pro výběr ubytování *ze segmentu rodin s dětmi a segmentu páry*. Tyto dva dotazníky byly zprostředkovány pouze pro potřeby formulace následných závěrečných návrhů, kde bylo využito procentuálních výsledků dotazníků k jednotlivým výstupům ze SWOT analýzy a benchmarkingu.

**Třetí dotazník** sloužil pro určení důležitosti jednotlivých kritérií, které vypovídaly o celkovém pohledu na *důležitost jednotlivých faktorů při výběru ubytování*. Výsledky dotazníku byly stěžejní pro procentuální utvoření vah důležitosti faktorů jednotlivých kritérií zabezpečující relevantní celkové hodnocení pro metodu benchmarking.

Dotazníkové šetření nebylo předmětem výzkumu hodnocení konkurence, proto nebyly dotazníky nijak upravovány ani tříděny, nýbrž jen využity jako doplňující a pomocné informace pro následné určení návrhu a doporučení. Jednotlivé znění dotazníků je zobrazeno v Příloze č. 4 a jejich výstupy jsou uvedeny v Příloze č. 5 a využity v kapitole Návrhy a doporučení. V tabulce 5.1 jsou zobrazeny váhy důležitosti jednotlivých faktorů při výběru ubytování, které vycházely z dotazníku č. 3 - Dotazník pro určení důležitosti faktorů pro výběr ubytování, z otázky č. 2 nacházející se v Příloze č. 5.

Tab. 5.1 Váhy důležitosti jednotlivých faktorů (kritérií)

VÁHY DŮLEŽITOSTI	
KRITÉRIUM	VÁHA
LIDÉ	15%
MARK. KOMUNIKACE	12%
MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	19%
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	25%
CENY	29%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>

Rozdělení procentuální důležitosti jednotlivých faktorů muselo v součtu dát dohromady 100 %. Prostřednictvím jednotlivých vah kritérií se dotvářely konečné výsledky benchmarkingu, kdy po součtu a zprůměrování bodového ohodnocení jednotlivých kritérií, následovalo přepočtení na procentuální hodnoty. Tyto procentuální výsledky byly následně vynásobeny získanou váhou příslušného kritéria, čímž se dosáhlo toho, že v jednotlivých

kritériích byla maximální možná hodnota určena váhou faktoru, a to 15 %, 12 %, 19 %, 25 % a 29 %.

Výpočet pro procentuální určení úspěšnosti na základě váhy důležitosti jednotlivých faktorů je zobrazen v rovnici č. 5.1

$$x = \frac{a}{b} \cdot 100 \cdot c \quad (5.1)$$

x.....zjištění přepočtených procent úspěšnosti

a.....počet dosažených bodů v daném kritériu

b.....maximálně možný dosažitelný počet bodů v daném kritériu

c.....váha daného kritéria

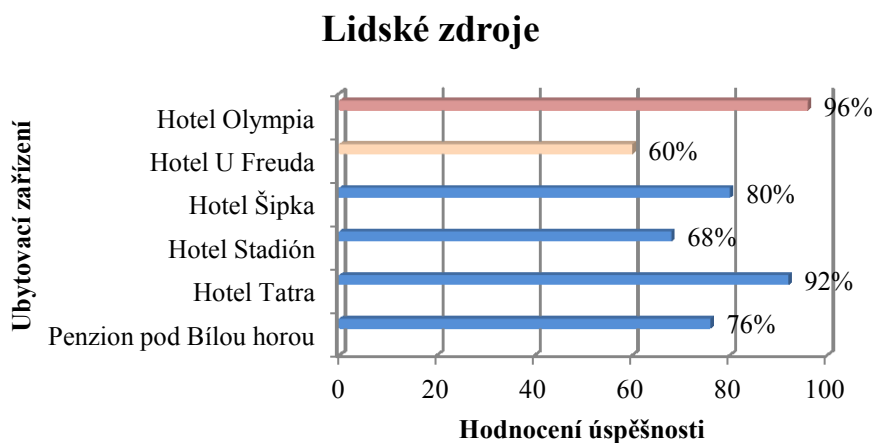
Po zjištění procentuální hodnoty s přepočtem dané váhy bylo následně zapotřebí pro logické výstupy využít přepočtení procent tak, aby váha jednotlivých kritérií tvořila 100 %, tedy např. 15% váha představuje 100 %, což bylo v posledním kroku vypočteno prostřednictvím trojčlenky s přímou úměrou.

### 5.3 Benchmarking

V této kapitole jsou prezentovány jednotlivé výsledky benchmarkingu tvořící pět základních oblastí - lidské zdroje, marketingová komunikace, materiální prostřední, doplňkové služby a ceny. Celkové výsledky jsou v záznamovém archu v Příloze č. 2 a v Příloze č. 3 je vysvětleno jednotlivé hodnocení kritérií. Maximální možný počet bodů za jeden parametr bylo 5 bodů a nejnižší možné ohodnocení prezentovalo 0 bodů. V některých kategoriích figurovaly také plusové či minusové body. V každé oblasti kritérií bylo celkové hodnocení propočteno na průměr souhrnných bodů v daném kritériu a poté následovalo přepočtení prostřednictvím náležité váhy důležitosti, pro co nejvyšší validitu výstupu. Všechny grafy obsahují barevné rozlišení, a to růžové pro konkurenta s nejvyšší úspěšností a oranžovou pro konkurenta s nejnižší úspěšností. Protože benchmarking je založený na porovnávání s nejlepším, jsou v každé oblasti hodnocení podrobně popsány vždy výsledky penzionu Pod Bílou horou a výsledky nejlepšího nebo druhého nelepšího konkurenta.

### 5.3.1 Lidské zdroje

Kritérium lidské zdroje bylo hodnoceno hned z několika pohledů. Předmětem hodnocení byl vzhled personálu, ochota a informovanost kontaktního personálu, cizí jazyky a obsluha recepce. V následujícím grafu 5.1 jsou znázorněny celkové výsledky kritéria lidské zdroje při **důležitosti faktoru 15 %**. V průměru bylo kritérium lidské zdroje splněno na 78,67 %.



Obr. 5.1 Celkové srovnání kritéria LIDSKÉ ZDROJE

**Penzion Pod Bílou horou** v kritériu lidské zdroje dosáhl 76% úspěšnosti, nedostačující ani na průměrnou hodnotu, což představuje potvrzení *hypotézy č. 3 – personál penzionu Pod Bílou horou je v porovnání s konkurencí na nižší úrovni*. Obsluhující personál (servírky) nevlastní žádné podnikové uniformy a ani není nijak sladěn do jednotných barev, což na zákazníky působí dost neprofesionálně. Obsluha recepce není zabezpečena 24 hodin denně, ale pouze v pravidelných časech je přítomna odpovědná osoba, což je převážně majitel penzionu. V případě nepřítomnosti majitele na recepci zabezpečují chod recepce servírky. Celkové hodnocení personálu navýšila dobrá informovanost o aktuální situaci penzionu, úroveň cizích jazyků a ochota.

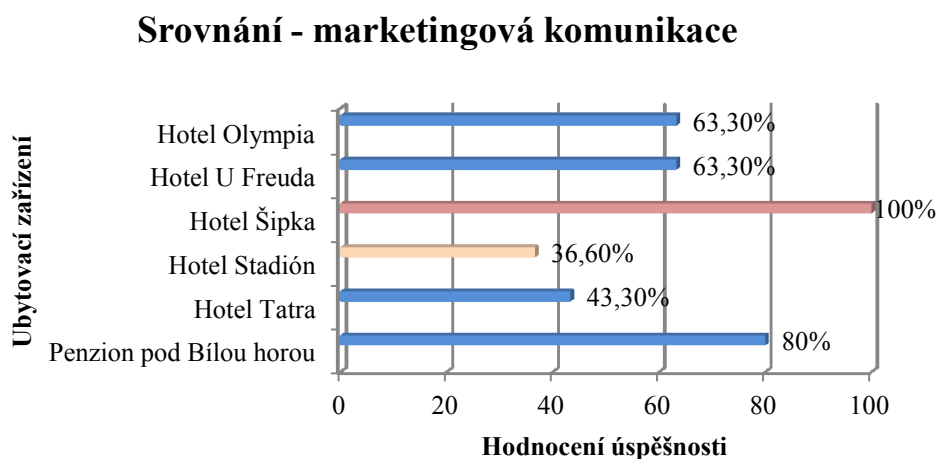
**Hotel Olympia** v této kategorii získal největší úspěšnost, a to 96 %, představující nadprůměrnou hodnotu až o 17,33 %. Hotel si zakládá na výborné úrovni personálu a to nejen prostřednictvím jednotných uniforem. Recepční jsou oděny do podnikových barev, kdy pro doladění celého outfitu mají kolem krku šátek s iniciály podniku. Vzhledem k tomu, že hotel je umístěn v centru města Kopřivnice a převážnou klientelu tvoří cizinci, je automatická minimálně komunikativní úroveň anglického a německého jazyka veškerého personálu.



Jediné kritérium, které nebylo hodnoceno plným počtem bodů, je obsluha recepce. Recepce není pro klienty k dispozici 24 hodin denně, ale pouze ve vytyčených časech.

### 5.3.2 Marketingová komunikace

Pro kritérium marketingová komunikace bylo vytyčeno pět oblastí, které byly hodnoceny. Mezi marketingovou komunikaci byly zařazeny parametry - úroveň internetových stránek, existence reklamy v rádiu, evidence na ubytovacích portálech a využívání billboardů. Pro případ, že ubytovací zařízení nevyužívá vyjmenované marketingové nástroje, ale má jiný způsob propagace, jako jsou např. noviny, rozhlas či reklama v kabelové televizi, byl vytvořen parametr - ostatní. V následujícím grafu 5.2 jsou znázorněny celkové výsledky kritéria marketingové komunikace, s *důležitostí faktoru 12 %*. Průměrná hodnota úspěšnosti je 64,42 %.



Obr. 5.2 Celkové srovnání kritéria MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

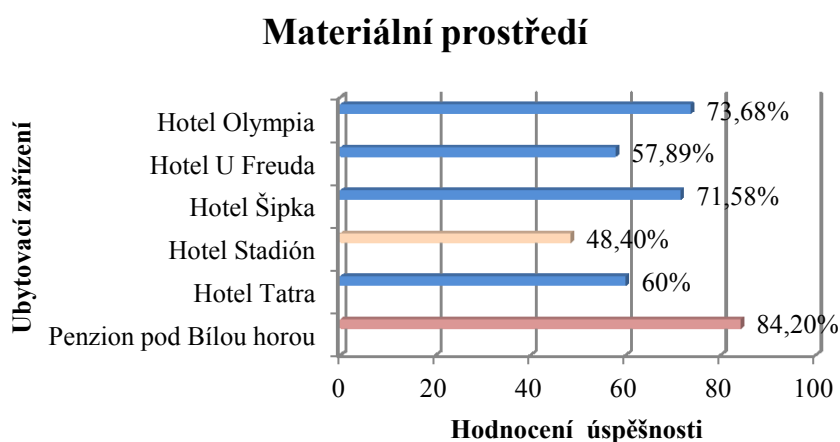
**Penzion Pod Bílou horou** v kritériu marketingová komunikace dosáhl nadprůměrné hodnoty, a to 80 %, což představuje 2. nejlepší výsledek v porovnání s konkurencí. Penzion využívá všech vytipovaných marketingových nástrojů, kromě reklamy v rádiu. Ztrátu utrpěl penzion také v parametru – internetové stránky, pro svou poměrně chaotickou strukturu. Obsah internetových stránek není nijak logicky strukturován, kdy většina informací je evidována v podkartě O nás/kontakty.

**Hotel Šipka** získal 100% úspěšnost, což v porovnání s konkurencí prezentuje 1. místo v oblasti marketingové komunikace. *Hypotéza č. 4 – nejlépe hodnocenou marketingovou*

*komunikací disponuje hotel Šipka - byla zcela potvrzena.* Využívání veškerých nástrojů komunikace s veřejností odůvodňuje fakt, že hotel Šipka se nachází v turisticky lukrativní oblasti města Štramberk, kde nejde jen o propagaci ubytování, ale zároveň jde o propagaci pravidelných akcí, které se v tomto městě a v hotelu Šipka pořádají. Pouze nebylo dosaženo plného počtu bodů v parametru internetové stránky, kde je poskytnuto dostatek informací, ovšem jsou mírně nepřehledně strukturovány.

### 5.3.3 Materiální prostředí

Kritérium materiální prostředí se stalo nejrozsáhlejší kategorií hodnocení, která byla rozdělena do čtyř skupin. Hodnocen byl exteriér/lokalita, interiér veřejných prostor, pokoje a sociální zařízení. Každá z těchto kategorií obsahovala určitý výčet parametrů, jež se specificky hodnotily, pro větší vypovídací hodnotu. Průměrná hodnota materiálního prostředí byla splněna na 65,96 %. **Důležitost faktoru** materiálního prostředí byla ohodnocena **na 19 %**. V grafu 5.3 je znázorněno konkurenční srovnání úrovně materiálního prostředí.



Obr. 5.3 Celkové srovnání kritéria MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

**Penzion Pod Bílou horou** v celkovém hodnocení všech kategorií materiálního prostředí, získal největší procentuální úspěšnost, a to 84,20 %, což je o 27,65 % vyšší, než byl stanovený průměr.

Hodnocení kategorie *exteriér/lokalita* byla ohodnocena na 80 %, což představující 1. místo v porovnání s konkurencí. Z toho vyplývá potvrzení *hypotézy č. 1 - konkurenční výhodou Penzionu pod Bílou horou jsou zahradní prostory a oplocené parkoviště*

s kamerovým systémem.

Velkou konkurenční výhodou penzionu je celková bezbariérovost a to jak externího prostředí, tak interiéru. Penzion disponuje jedním bezbariérovým pokojem, který má dokonale přizpůsobeno i sociální zařízení. Za silnou stránkou penzionu je považováno venkovní posezení, které je rozloženo na poměrně velkém prostoru a pro rodiny s dětmi je vedle posezení dětský koutek s atrakcemi. Jednou z dalších konkurenčních výhod penzionu je skutečnost, že penzion disponuje velkým počtem parkovacích míst, a to nejen před objektem, ale také v uzavřeném areálu, který je střežen kamerovým systémem.

**Interiér veřejných prostor** byl rovněž ohodnocen na 80 % úspěšnost, proto i v této kategorii byl penzion na nejlepší úrovni v porovnání s konkurencí. Zapříčiněním byla skutečnost, že penzion disponuje kuchyňkou, jež je plně k dispozici ubytovaným, kteří se předem domluví s provozním penzionu. Stavebně oddělená kuřácká a nekuřácká část restaurace byla rovněž ohodnocena plným počtem bodů.

**Hodnocení pokojů** z pohledu čistoty, útulnosti, úrovně nábytku, televizí na pokoji či splnění požadavků pro klasifikaci \*\*\* penzion, získal penzion nejvyššího ohodnocení v porovnání s konkurencí, kdy úspěšnost tohoto parametru byla na 88 %. Pokoje jsou vybaveny novým nábytkem a jsou ve velice dobrém celkovém stavu a z převážné většiny penzion splňoval také vybavení pro klasifikaci \*\*\* penzionu. Jediný parametr, který zcela chyběl ve vybavení pokojů, byla lednice, která není k dispozici ani za poplatek.

**Sociální zařízení** má velice kladně ohodnocenu hygienu a čistotu prostor. Nedostatkem byla absence předložky před sprchovým koutem a poskytnutí papírových kapesníků pouze za poplatek. Hodnocení úspěšnosti této kategorie je tedy 86 %.

**Hotel Olympia** získal nadprůměrné hodnocení, a to 73,68 %, kdy tento výsledek prezentuje 2. místo v úspěšnosti hodnocení materiálního prostředí. Výsledek celkové úspěšnosti materiálního prostředí byl tedy o 11,70 % vyšší než vypočtený průměr.

**Exteriér/lokalita** hotelu Olympia je s hodnocením 56% úspěšností v porovnání s konkurencí řazen hned za penzion Pod Bílou horou. Bezbariérovost hotelu je poměrně bezproblémová, jen pro vstup na venkovní terasu by byl pro invalidního návštěvníka menší problém. Hotel disponuje také menší venkovní zahrádkou s jednou atrakcí pro děti. Umístění

hotelu tvoří nejnižší počet dosažených bodů, protože je hotel situován v centru města u frekventované silnice. Jako slabá stránka bylo označeno parkoviště, které je kamerově střeženo, ale jako jediné z konkurenčních zařízení je placené a to v hodnotě 80 Kč za den.

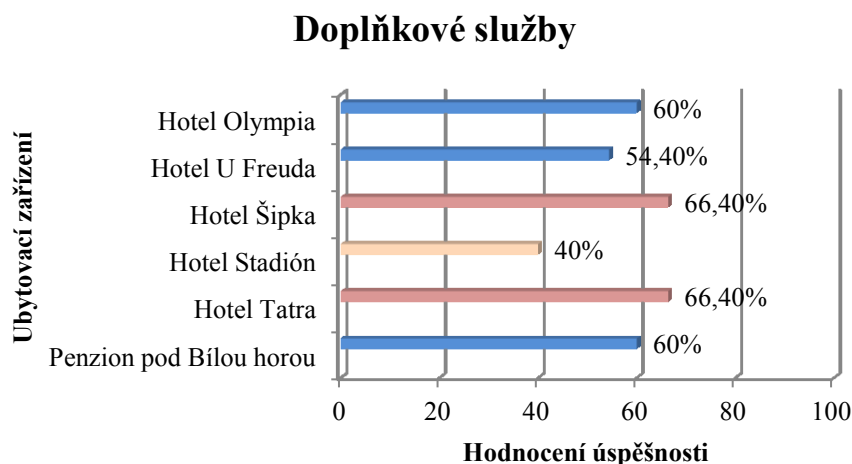
**Interiér veřejných prostor** je hodnocen na 68% úspěšnost. Interiér hotelu je na vysoké designové úrovni, především díky návržení celého interiéru designérem Bronislavem Hrubým. Atmosféra je velice příjemná, kdy hotel působí velice čistě a na úrovni. Snížení bodového ohodnocení zapříčinila absence prostoru pro kuřáky a kuchyňky pro potřeby ubytovaných.

Prostorné **pokoje** jsou samozřejmě nesené ve stejném uměleckém stylu, což působí velice příjemně. Hodnocení této kategorie představuje 82% úspěšnost. Hotel poskytuje jeden bezbariérový pokoj, přičemž každý pokoj má své vlastní sociální zařízení. Nábytek a celkové materiální vybavení je nové a specifické pouze pro tento hotel, z důvodu individuálního návržení designérem. Pokoj nemá informace o ubytování na pokoji pro potřeby návštěvníků, neobsahuje lednici a to ani na vyžádání či poplatek.

**Sociální zařízení** je téměř plně vybaveno, kdy pouze položka papírové kapesníčky v koupelně chybí. Hodnocení sociálního zařízení je tedy na 90 % úspěšnost.

#### **5.3.4 Doplnkové služby**

Hodnocené kritérium doplňkové služby obsahuje srovnání vybraných poskytovaných služeb týkající se např. poskytování polopenze nebo plné penze, wifi připojení, wellness apod. Průměrná hodnota doplňkových služeb byla splněna na 57,87 %. **Důležitost faktoru** materiálního prostředí byla ohodnocena **na 25 %**. V grafu 5.4 je znázorněno konkurenční srovnání úrovně poskytovaných doplňkových služeb.



Obr. 5.4 Celkové srovnání kritéria DOPLŇKOVÉ SLUŽBY

**Penzion Pod Bílou horou** dosáhl v úrovni poskytování doplňkových služeb stejného hodnocení jako hotel Olympia, a to na 60% úspěšnost, což představuje o 2,13 % mírně nadprůměrnou hodnotu. Připojení wifi a nabídka stravování ve formě polopenze či plné penze patří mezi standard penzionu. Penzion Pod Bílou horou neposkytuje wellness, což je značnou slabou stránkou penzionu. Zároveň parametrem, jenž ovlivnil hodnocení, je nemožnost zapůjčení dětské postýlky či ohrádky. Neklimatizované pokoje a absence dětské interiérové herny neovlivnilo nijak hodnocení, protože tyto dva parametry nesplňují ani ostatní konkurenční ubytovací zařízení. Jako přidaná hodnota je označen parametr – program v letních měsících, kterým disponuje pouze tento penzion a hotel Šipka.

**Hotel Tatra** je v poskytování doplňkových služeb společně s hotelem Šipka na nejlepší úrovni při hodnocení úspěšnosti 66,40 %, což potvrzuje *hypotézu č. 2 - hotel Tatra patří mezi největšího konkurenta na základě poskytovaných doplňkových služeb*. Rozdíl mezi celkovou úspěšností hotelu Tatra a průměrnou hodnotou je 8,53 %.

Konkurenční výhodou hotelu je vlastní wellness zařízení, které patří mezi nejvlivnější faktor doplňkových služeb. Bezplatné wifi připojení či nabídka polopenze a plné penze je samozřejmostí. Hotel má díky svým velkým dispozičním prostorám široké portfolio doplňkových služeb, které mnohdy neposkytuje samotný hotel, ale jsou zprostředkovávány některým z podnájemců hotelu. Hotel neposkytuje pro klienty žádné programy v letních měsících a nedisponuje také dětskou hernou. Jako jediný hotel poskytuje zapůjčení dětské postýlky či ohrádky za poplatek.

**Hotel Šipka** je opět společně s hotelem Tatra na nejvyšší úrovni v poskytování doplňkových služeb, a to s identickou celkovou úspěšností 66,40 %. Hotel poskytuje všechny vytyčené doplňkové služby, kromě klimatizace pokojů, možnosti využití trezoru a jako všichni ostatní konkurenti nedisponuje dětskou hernou. Parametry masáže a wellness, nejsou poskytovány přímo v hotelu, ale v bezprostřední blízkosti v hotelu Štramberk, který je součástí komplexu ubytování ŠMÍRA – PRINT s.r.o., přičemž štramberské pивní lázně jsou vyhledávanou atrakcí i v širším okolí. Hotel umožňuje také zpoplatněné ubytování domácích mazlíčků a pravidelně pořádá akce, které nejsou jen v letních měsících, ale např. „Čaj o páté“ je pořádán pravidelně každý pátek. V letních měsících jsou pod širým nebem na letní zahrádce promítány dobové filmy, což lze řadit mezi jednu z největších konkurenčních výhod hotelu.

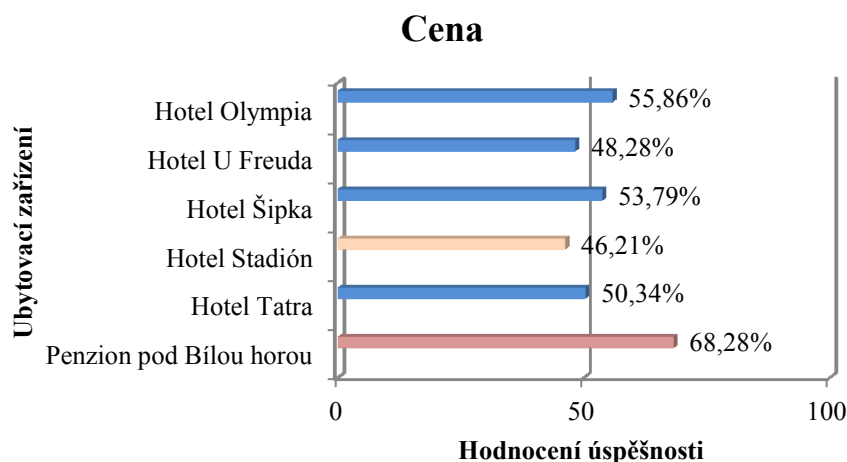
### 5.3.5 Cena

Celkové srovnání kritéria ceny bylo pro detailnější výstupy rozloženo do tří oblastí, a to na cenu ubytování, cenu stravování a poskytování slev. V případě absence parametru byl automaticky přidělen nejnižší počet bodů, a naopak kladné hodnocení ovlivnilo množství poskytovaných slev. Průměrná hodnota byla stanovena na 53,79 %. Důležitost faktoru cena byla ohodnocena **nejvyšší důležitostí, a to 29 %**. V tabulce 5.2 jsou přehledně zobrazeny ceny vybraných parametrů všech konkurentů, přičemž nejlevnější ve svém parametru je vždy označen růžově a nejdražší je označen oranžovým zbarvením. V grafu 5.5 je znázorněno celkové konkurenční srovnání úrovně kritéria cena.

Tab. 5.2 Srovnání ceníků vybraných parametrů

CENÍK VYBRANÝCH PARAMETRŮ (v Kč)							
	Penzion pod Bílou h.	Hotel Tatra	Hotel Stadión	Hotel Šipka	Hotel U Freuda	Hotel Olympia	PRŮMĚRNÁ CENA
Dítě do 3 let	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	0
Jedna osoba	680	700	360	350	600	1 400	682
Dvoulůžkový	1 050	900	495	550	800	1 770	928
Třilůžkový pokoj	1 480	1 200	650	-	-	2 070	1350
Čtyřlůžkový pokoj	1 910	2 000	1280	-	-	2 440	1908
Přistýlka	250	200	200	370	300	-	264
Domácí zvíře	100	200	-	200	100	200	160
Ø cena menu	70	73	78	89	85	-	79
Plná penze	240	400	-	300	350	200	298
Polopenze	160	250	-	150	250	120	186
Snídaně	70	95	60	150	90	zdarma	78

Zdroj: zpracováno dle [30, 40, 41, 42, 43, 44]



Obr. 5.5 Celkové srovnání kritéria CENA

Celkové hodnocení **Penzionu Pod Bílou horou** poukazuje, že cenová politika, jež tvoří zprůměrované hodnoty jednotlivých oblastí z kritéria ceny je v penzionu Pod Bílou horou na nejlepší úrovni. Celková úspěšnost 68,28 % představuje o celých 14,49 % více, než byl daný průměr. Tento výsledek způsobuje především nejvyšší počet bodů v oblasti cen stravování a zároveň penzion nabízí svým zákazníkům oproti konkurenci všechny vytyčené parametry. Žádný z cenových parametrů penzionu nebyl ve srovnání s konkurencí identifikován jako nejdražší, naopak jsou veškeré ceny parametrů téměř identické s průměrnými cenami.

Soubor parametrů v kritériu *ceny za ubytování* jsou o 3,36 % vyšší, než byl vypočtený průměr prezentující ceny za jednu osobu, dvoulůžkový pokoj, třílůžkový pokoj, čtyřlůžkový pokoj, přistýlku a ubytování domácího zvířete. Celková úspěšnost kritéria ceny za ubytování představuje 68% úspěšnost. Penzion nabízí nejnižší ceny v parametru ubytování domácího zvířete (100 Kč), která je až o 37,5 % nižší než průměrná cena. Jako nejdražší parametr v cenách za ubytování nebyl identifikován žádný parametr.

Mezi nejlepší výsledek hodnocení oblasti kritéria ceny, patří právě *ceny za stravování*, a to s 80% úspěšností. Soubor parametrů v kritériu *ceny za stravování* je o 15,76 % nižší, než byl vypočtený průměr, prezentující Ø cenu za týdenní menu, plnou penzi, polopenzi a cenu za snídani. Jako nejlevnějším parametrem byla identifikována Ø cena za týdenní menu (70 Kč), což je o 11,39 % nižší, než průměr.

Celková úspěšnost *v kritériu oblasti slev* byla hodnocena na 58 %. Jako jediné ubytování poskytuje pro klienty utváření cen na základě aktuální obsazenosti, což znamená, že při dotazu na ubytování je majitel ochoten diskutovat o výši ceny.

**Hotel Olympia** se v porovnání s konkurencí staví se svými 55,86 % úspěšnosti na pomyslné 2. místo i přes skutečnost, že tento výsledek je pouze o 2,07 % vyšší, než stanovený průměr. Uvedený výsledek byl zajištěn především pro vysoké hodnocení kritéria ceny za stravování a poskytované slevy. V souboru kritérií ceny za ubytování dosáhl hotel Olympia nejnižšího hodnocení.

V oblasti kritérií *ceny za ubytování* dosáhl hotel Olympia v celkovém hodnocení pouze 34% úspěšnosti z důvodu nejvyšších cen ubytování týkajících se všech typů pokojů, či ubytování zvířete. V průměru jsou ceny všech forem ubytování vyšší od stanovených průměrů cen, a to až o 42,44 %. Zároveň jako jediný z konkurenčních ubytování neposkytuje svým zákazníkům možnost přistýlky. Jako nejlevnější parametry byly identifikovány ceny za dítě do tří let, které je stejně jako u ostatních konkurentů zdarma.

Kritérium *ceny za stravování* bylo v celkové úspěšnosti hodnoceno na 76 %. Jako jediný konkurent nabízí hotel Olympia zdarma stravu ve formě snídaně automaticky ke každému pobytu, což zvýšilo bodové ohodnocení. Mezi nejlevnější položky zabezpečující vysoké hodnocení jsou v poslední řadě ceny za polopenzi a plnou penzi. Cena polopenze je o 32,89 % nižší než průměrná cena, tedy 200 Kč a cena plné penze je oproti průměru nižší až o 35,48 %, což představuje cenu za polopenzi 120 Kč. Hotel v oblasti stravování získalo nejnižší počet bodů v parametru Ø cena za týdenní menu, protože tuto nabídku hotel svým zákazníkům neposkytuje.

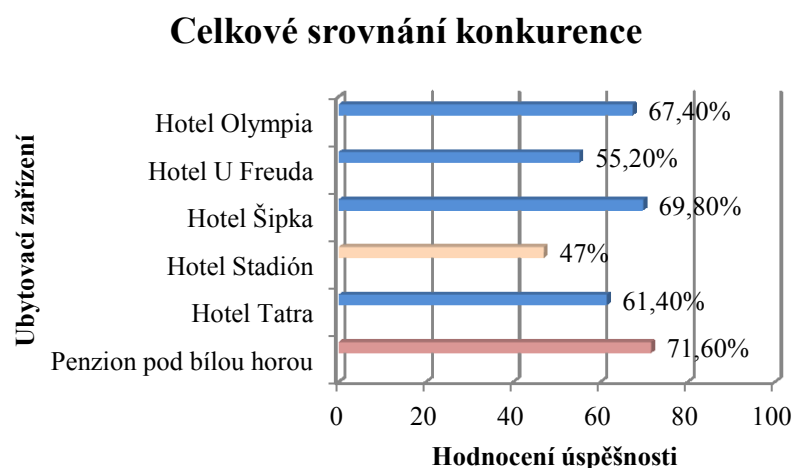
V cenové oblasti *pro kritérium slevy* byla úspěšnost hotelu Olympia ohodnocena na 58 %. Jako konkurenční výhodu v porovnání s vytyčeními konkurenty je pro zákazníka poskytování pobytových balíčků, které zároveň poskytuje hotel Šipka.

### 5.3.6 Celkové výsledky výzkumu

Celkové výsledky z analýzy konkurence ubytování na Kopřivnicku jsou vyhodnoceny v této kapitole, kdy kritéria, jež utvářela komplexní výstupy výzkumu, tvořily lidské zdroje s 15% důležitostí, marketingová komunikace s 12% důležitostí, materiální prostředí s 19%



důležitostí, doplňkové služby s 25% důležitostí a ceny, které měly ohodnoceny důležitost jako nejvyšší, a to na 29 %. Všechny bodové výsledky byly přepočítávány na základě úrovně důležitosti a následně upraveny na procentuální výstup. Průměrnou hodnotou celkové úspěšnosti analýzy konkurence je 62,07 %, kterou přesáhly čtyři ubytovací zařízení a zbylé dvě na tuto hranici nedosáhly. V grafu 5.6 jsou jednotlivé výsledky přehledně znázorněny.



Obr. 5.6 Celkové srovnání výsledků konkurence

**Penzion pod Bílou horou** dosáhl v celkovém hodnocení úspěšnosti konkurence nejvyšších výsledků, a to díky 71,60 % celkové úspěšnosti, představující téměř 11% rozdíl v porovnání s průměrnou hodnotou. Výsledek byl ovlivněn především výsledky z marketingové komunikace, kde penzion disponuje širokou škálou komunikačních nástrojů a nejvyšší úrovní materiálního prostředí, které nejvíce zabodovalo v oblasti exteriér/lokalita.

Na 2. místě se v analýze konkurence umístil **hotel Šipka**, kdy celkový rozdíl mezi 1. a 2. místem činil pouze 1,80 %. Celková úspěšnost hotelu Šipka je tedy 69,80 %, která byla zapříčiněna plným počtem bodů za kritérium lidský faktor a velice dobré hodnocení marketingové komunikace.

**Hotel Olympia** se prostřednictvím nejvyššího konkurenčního hodnocení lidského faktoru a kvalitního materiálního prostředí umístil na 3. místě s 67,40% úspěšností. Celkové hodnocení úspěšnosti bylo splněno na nadprůměrné úrovni, a to o 5,33 %.

**Hotel Tatra** se prostřednictvím 61,40% úspěšnosti v celkovém hodnocení dostal na 4. místo. Výsledek celkové úspěšnosti je mírně podprůměrný, a to o 0,67 %. Tento výsledek

byl ovlivněn kvalitní úrovní personálu, ale zároveň snížen prostřednictvím malého počtu nástrojů marketingové komunikace a nízkou úrovní materiálního prostředí.

S celkovým hodnocením úspěšnosti na 55,20 %, se na 5. místě umístil **hotel U Freuda**. Neúspěch byl zaznamenán především v kritériu cena a v nízkém počtu poskytovaných doplňkových služeb. Celkové hodnocení úspěšnosti je o 6,87 % v podprůměrných hodnotách.

Na poslední příčce se na základě celkového hodnocení úspěšnosti v porovnání s konkurencí dostal **hotel Stadión**, který již před samotným výzkumem byl na tuto pozici odhadován. Celková úspěšnost hotelu je ohodnocena na 47 %, což je hluboko pod průměrnou hodnotou. Rozdíl mezi průměrnou hodnotou a danou celkovou úspěšností hotelu Stadión byl vypočten na 15,07 %.

#### 5.4 Celkové výsledky úspěšnosti penzionu v porovnání s důležitostí

V následující podkapitole jsou znázorněny a popsány spojitosti mezi úspěšností a důležitostí jednotlivých hodnocených kritérií penzionu Pod Bílou horou. Pro přehledné znázornění jsou výsledky prezentovány v tabulce 5.3.

Tab. 5.3 Důležitost faktorů vs. úspěšnost penzionu Pod Bílou horou

DŮLEŽITOST vs. ÚSPĚŠNOST penzionu		
KRITÉRIUM	ÚSPĚŠNOST	DŮLEŽITOST
LIDÉ	76,00 %	15,00 %
MARK. KOMUNIKACE	80,00 %	12,00 %
MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	84,20 %	19,00 %
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	60,00 %	25,00 %
CENY	60,28 %	29,00 %

Σ 100 %

I přes 76% úspěšnost kritéria **lidé** je pro potenciální zákazníky důležitost tohoto faktorů pouze 15 %, což znamená, že potřeba vylepšovat tento faktor není alarmující.

Kritérium **marketingová komunikace** bylo prostřednictvím benchmarkingu ohodnoceno na 80% úspěšnost, které ovšem při 12% důležitosti tvoří téměř zanedbatelnou položku z celkových požadavků potenciálního zákazníka. Ovšem z pohledu podniku je

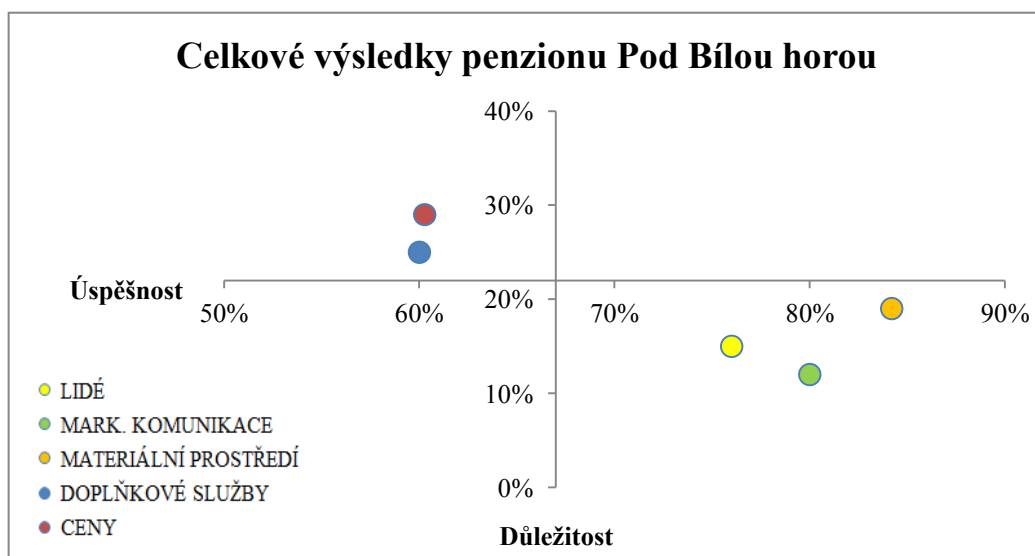
propagace velice důležitá, což potvrzuje skutečnost, že výsledky představují skutečně pouze pohled potenciálního zákazníka.

**Materiální prostředí** se v procentuální důležitosti dostalo na 3. nejvyšší hodnotu, a to na 19% důležitost. Úspěšnost tohoto kritéria v penzionu Pod Bílou horou je nejvyšší ze všech faktorů, prezentující hodnotu 84,20 %. Materiální prostředí je tedy na velice dobré úrovni, což zabezpečuje atraktivitu pro zákazníky.

**Doplňkové služby** se svou úspěšností pouze na 60 % potřebují jisté vylepšení, které by zákazníky přilákalo k ubytování, protože na základě dotazníkového šetření je tento faktor při výběru ubytování důležitý až na 25 % představující celou 1/4 důležitosti z celkových potřeb potenciálního zákazníka.

Faktor **ceny** tvoří ovlivňující faktor při výběru ubytování, a to až na 29 %, což je téměř 1/3 z celkových požadavků potenciálních zákazníků. Penzion Pod Bílou horou tento požadavek splňuje na 60,28% úspěšnost, což představuje jisté rezervy, které by penzion měl změnit ke spokojenosti zákazníků, tvořící pro tuto analýzu segment rodiny s dětmi a segment páry.

Grafické znázornění celkových výsledků Penzionu pod Bílou horou v porovnání úspěšnosti a důležitosti jednotlivých faktorů, je zobrazeno v následujícím grafu 5.7.



Obr. 5.7 Poziční mapa celkových výsledků úspěšnosti penzionu v porovnání s důležitostí

## 6 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou formulovány návrhy a doporučení, navržené na základě výsledků analýzy konkurence ubytování na Kopřivnicku, a to prostřednictvím kvalitativních metod benchmarking a SWOT analýzy. Uvedené návrhy jsou vzhledem k úspěšným výsledkům analýzy určeny pouze pro udržení dobré pozice penzionu vůči svým konkurentům na trhu. Návrhy a doporučení jsou rozděleny do pěti kategorií, a to – lidské zdroje, marketingová komunikace, materiální prostředí, doplňkové služby a ceny. Pro větší vypovídací hodnotu byly návrhy pro vytvoření odpovídajícího prostředí pro nové segmenty z řad rodin s dětmi a páry inspirovány názory samotných respondentů na základě kvantitativní metody - dotazníkového šetření. Procentuální výsledky důležitosti parametrů při výběru ubytování, kdy otázka byla uvedena pro obě cílové skupiny, byly vždy zprůměrovány a v případě, že parametr hrál roli pouze u jednoho ze segmentů, je vždy tato skutečnost uveřejněna.

### 6.1 Lidské zdroje

Na základě výsledků benchmarkingu je zřejmá důležitost zapracovat na personální složce, kdy v parametru vzhled získal penzion pouze průměrné hodnocení. Majitel penzionu by měl ***zkontaktovat společnost, jež zabezpečuje šití podnikových uniforem***, aby personál vypadal jednotně a především proto, aby zákazník ihned rozeznal, která z přítomných osob je personál. Majitel by měl klást větší důraz na celkovou upravenost obsluhujícího personálu.

Na základě informací ze SWOT analýzy a zároveň při návštěvě penzionu bylo využito služeb restaurace, kdy servírka nebyla zcela příjemná na zákazníky, což působilo velice negativně a představuje to slabé prodejní schopnosti personálu. Tato záležitost by se měla např. řešit ***prostřednictvím interního marketingu a motivačního systému***, protože ve spokojeném pracovním prostředí lidé fungují vždy efektivněji.

### 6.2 Marketingová komunikace

Dle SWOT analýzy musí penzion Pod Bílou horou ***posílit marketingovou komunikaci pro segment rodiny s dětmi a páry***, aby vzbudil řádný zájem o rekreaci ve městě Kopřivnice a ubytování v penzionu Pod Bílou horou. Tuto změnu lze zajistit především ***ve spolupráci s městem Kopřivnice a CzechTourism***. Město Kopřivnice pořádá širokou škálu akcí, které se mohou stát atraktivní pro tyto dva cílové segmenty, ovšem nejsou efektivně propagovány. Za

využití internetových či televizních reklam prostřednictvím CzechTourism by vznikla větší pravděpodobnost ovlivnění potřebných návštěvníků k návštěvě města a s tím spojené využití ubytování. Město Kopřivnice a CzechTourism by zajistilo prostřednictvím marketingové komunikace zvýšení atraktivity této oblasti a zabezpečilo by, aby se oblast Kopřivnicka stala turisticky zajímavým a neprobádaným místem pro nové segmenty.

Nedostatek, který byl v benchmarkingu ohodnocen nulovým počtem bodů v oblasti marketingové komunikace, byl identifikován v absenci reklamy v rádiu. Tento parametr je důležitý pro široké okolí, protože dle statistických údajů je denní poslechovost rádií až 65 %. Tento údaj je velice pozitivní z pohledu perspektivy této varianty propagace. Klientela penzionu Pod Bílou horou je převážně ve věkovém rozpětí 30 – 60 let, což poukazuje na **využití Rádía Impuls a Frekvence 1**, protože obě tyto rádia vykazují jádro posluchačů ve věku 30 – 59 let. Přibližně 15 % posluchačů mají ovšem také ve skupině 20 - 29 let, což je naprosto nejlepší variantou pro penzion a zároveň potvrzující příležitostí pro penzion, o které majitel již delší dobu uvažuje. [43]

Potřeba je **zpracovat také na tvorbě internetových stránek**, které byly prostřednictvím výzkumu pro benchmarking hodnoceny jako nepřehledné, nýbrž s potřebným počtem základních informací. Chaotická struktura uspořádání informací do jednotlivých bloků zhoršuje orientaci potenciálních zákazníků. Např. v kartě O nás/kontakty jsou shrnuty naprosto všechny údaje týkající se ubytování, stravování, okolí či kontaktu. **Doporučila bych větší počet stromového rozložení informací**, a to na KONTAKTY, RESTAURACE, UBYTOVÁNÍ, REZERVACE / CENÍK, DOPLŇKOVÉ SLUŽBY, REFERENCE, POBYTOVÉ BALÍČKY a VÝLETY / OKOLÍ. Pod každou kartou by byly jen informace týkající se přímo zvolené kategorie, což zaručí přehlednost a zároveň by se v každé kategorii poskytly veškeré možné informace pro eliminaci zasílání dotazových e-mailů. Zároveň dobrou aplikací urychlující práci je **utvoření odkazu na odeslání rychlé zprávy na penzion**, bez potřeby využití e-mailu.

Na základě SWOT analýzy byla jako slabou stránkou označena neúplnost informací na internetových stránkách. Společně s výsledky dotazníkového šetření je zřejmá nutnost **inovace a doplnění informací**. V současné podobě internetových stránek nejsou uvedeny téměř žádné doplňkové služby, jako je např. úschovna kol/lyží, což je důležité pro 27,03 % respondentů nebo nabídka polopenze/plná penze, která je důležitá pro 79,19 % respondentů.

### 6.3 Materiální prostředí

**Pro exteriér** penzionu byla na základě benchmarkingu a výstupu ze SWOT analýzy identifikována potřeba zainvestovat do zahradních prostor, které nejsou na dnešní poměry a možnosti nijak zvlášť udržované. Vzhledem ke skutečnosti, že venkovní terasa je při výběru ubytování párů důležitá až na 54,29 %, doporučila bych **najmutí profesionální společnosti zabezpečující architekturu zahrad**, jež by zajistila příjemný a ucelený celkový dojem zahrad pro zajištění vracejících se návštěvníků. Výsadba květin, tvorba jezírka a poskytnutí večerního osvětlení by zajistilo příjemnou atmosféru na letní večery a vyhledávané místo nejen pro turisty, ale také pro místní klientelu navštěvující restauraci.

Penzion disponuje **dětskými venkovními atrakcemi**, což bylo dle SWOT analýzy identifikováno jako silná stránka penzionu. Dětské hřiště je ještě z dob fungování Mateřské školy, tudíž má jisté časem viditelné nedostatky. Stáří dětského hřiště není nijak závadné, ale protože je tento faktor pro výběr ubytování rodin s dětmi důležitý až na 67,37 %, bylo by dobré tento prostor menšími prvky **zatraktivnit a zmodernizovat**. Bylo by efektivní jak funkčně tak vzhledově, kdyby prostor hřiště byl ohraničen a pod atrakcemi by byly nasypány obláskové kamínky pro eliminaci úrazů.

**Interiér veřejných prostor** je na základě výsledků benchmarkingu na velice uspokojivé úrovni. Velkou příležitostí v porovnání s konkurencí a požadavky segmentu rodin s dětmi, by bylo **vybudování** menší **dětské herny** v interiéru penzionu, což preferuje 31,58 % respondentů ze segmentu rodin s dětmi.

**Pokoje** jsou na dobré úrovni, pouze na základě pozorování pro benchmarking bych zvolila **přemalovat zelené pokoje na meruňkovou barvu**, protože zelená barva působí velice chladně a neútně. V pokojích jsou vždy na prostorných stěnách pověšeny malé obrázky, které v porovnání s velikostí stěn vypadají humorně. Doporučila bych zvolit **vždy jednu stěnu vytapetovat**, což zajistí příjemnější a modernější vzhled pokojů.

Nejdůležitějším vylepšením je ovšem **výstavba většího počtu prostorných čtyřlůžkových pokojů**, což bylo identifikováno jako slabá stránka ve SWOT analýze. Penzion nabízí pouze jeden pokoj tohoto typu, což je při požadavku zvýšit zájem ze segmentu rodin s dětmi velice stěžejní. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že až pro 25,26 % respondentů ze segmentu rodin je důležité, aby byly pokoje prostorné.

Penzion neposkytuje svým klientům ani za poplatek možnost zapůjčení lednice, což je na základě důležitosti 47,14 % dle dotazníkového šetření potřeba změnit. Doporučuji ***zakoupit alespoň dvě malé lednice***, které budou zákazníkům za určitý poplatek k zapůjčení na recepci.

**Sociální zařízení** je dle výsledků benchmarkingu opět na dobré úrovni. Měly by se pouze ***zakoupit koupelnové předložky*** ke každému sprchovému koutu a ***zajistit krabičky papírových kapesníků na každé sociální zařízení - bez nutnosti poplatku***, oproti tomu, jak je tomu v současnosti. Je to velice nízká cenová položka, ale na zákazníkově zanechávají tyto detaily velký dojem.

#### 6.4 Doplnkové služby

Největší příležitost pro penzion se nachází v ***poskytování wellness přímo v objektu***, protože tento faktor při výběru ubytování ovlivní až 49,78 % potenciálních zákazníků. Byla by to poměrně drahá investice, ovšem jestliže chce majitel penzionu dále patřit mezi špičku v ubytování na Kopřivnicku a má zájem na nových segmentech zákazníků, měl by tento svůj nedostatek vyřešit. Poskytování wellness služeb je především důležité pro segment párů, jež je pro penzion důležitý z pohledu naplnění kapacity o víkendech a v období leden – duben. Tento požadavek byl ze strany majitele identifikován pro SWOT analýzu jako slabá stránka podniku, což znamená, že samotný majitel si uvědomuje důležitost tohoto nedostatku.

Penzion Pod Bílou horou ***pořádá v letních měsících nepravidelné tematické akce***, jako jsou např. Rybí hody, Hovězí hody, Léto s cimbálovkou apod. Ovšem tyto akce nemají danou pravidelnost a nejsou nikde uveřejněny - pouze na tabuli před samotným penzionem. Důležitost programu pro rekreanty v letních měsících při výběru ubytování v segmentu páru tvoří až 42,86 %, což pro potenciál úspěchu stačí. Jen je potřeba ***tyto akce uveřejňovat na internetových stránkách, v místním rozhlasu, popřípadě v rádiu, zasílat e-maily bývalým klientům*** apod. Tyto akce by mohly být součástí pobytových balíčků, které by pro svou atraktivitu přilákaly větší počet zákazníků – viz doporučení v kritériu cena.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že je ***zapotřebí zabezpečit*** vyžadující prostředí pro certifikaci z programu Zelené stezky Greenway, a to ***certifikát „Cyklisté vítáni“***. Penzion by byl označen zelenobílou značkou s usmívajícím se kolem. Pro získání tohoto certifikátu je potřeba kvalitní odstavné a zamykatelné místo pro kola a zavazadla, poskytnutí základního nářadí pro jednoduché opravy kol, prodej náhradních dílů či turistický map,

nabídku doporučených jednodenních výletů na kole v okolí apod. Tento certifikát zajistí větší atraktivitu pro klienty sportovce, kteří chtějí např. poznat Lašskou naučnou stezku Kopřivnicí. Zároveň požadavek na servisní služby pro cyklisty v místě ubytování byl identifikován na základě dotazníkového šetření až na 24,28% důležitost. Z technických důvodů tato služba nemůže být poskytována v potřebné kvalitě přímo v objektu, proto by měl majitel penzionu pro ucelení nabídky případným klientům cyklistům **zařadit spolupráci s místním cykloservisem** tak, aby servis poskytoval zákazníkům penzionu určitou procentuální slevu (např. po předložení ubytovací karty penzionu).

Dle dotazníkového šetření bylo ze segmentu rodin s dětmi důležité **poskytování atraktivně upraveného dětského menu**, a to až pro 30,53 % respondentů. Tento požadavek není finančně vůbec náročný a je velice jednoduše realizovatelný pro spokojenost zákazníků. Aby tato změna měla rychlou zpětnou vazbu, navrhuji takto podávaná jídla graficky zdokumentovat a uveřejnit na internetových stránkách.

Pro zatraktivnění nabídky pro rodiny s dětmi doporučuji **poskytovat např. každou sobotu o prázdninách program pro děti**, kde by děti měly např. vždy od 17:30 možnost sledovat pohádky. Existenci programu pro děti identifikovalo 32,63 % respondentů jako ovlivňující faktor pro výběr ubytování.

## 6.5 Ceny

Penzion se potýká s nenaplněnou kapacitou o víkendech a v období leden - duben, proto je zapotřebí zákazníky určitým způsobem na tyto termíny rekreace zaujmout. Dle interních statistik a dotazníkového šetření je zřejmá důležitost **cenově zvýhodnit víkendové či jarní termíny a vytvořit určité tematické pobytové balíčky** - tyto informace by byly uveřejněny na internetových stránkách. Pobytové balíčky by obsahovaly komplexní cenu za určitý výčet služeb v penzionu, kdy tento způsob poskytování ubytování by ocenilo téměř 32 % respondentů. Balíčky by byly vytvořeny na míru pro segment páru, kdy by v programu nechyběly návštěvy kulturních míst, láhev vína pod širým nebem, večere při svíčkách či poskytnutí wellness. Pro rodiny s dětmi by balíček musel obsahovat větší počet atrakcí pro děti, jako jsou slevy do aquaparku, návštěvy kulturních míst, zajištění motokár apod. V průměru 43,84 % respondentů jezdí na vícedenní rekreaci 1x ročně, což předpovídá, že 1x ročně vynaloží větší obnos peněz, což určitý balíček aktivit jen podpoří – jak prezentuje



teorie. V průměru dalších 18,08 % respondentů své víkendové a vícedenní rekreace kombinuje a variantu vícedenní rekreaci 2x ročně zvolilo v průměru 21,77 % respondentů, což potvrzuje potenciál **tvorby víkendových pobytových balíčků**.

Dětské slevy ubytování jsou ovlivňujícím faktorem při výběru ubytování pro rodiny s dětmi až pro 58,95 % respondentů. Na základě této skutečnosti by měl penzion pro **zatraktivnění cenové nabídky pro rodiny s dětmi, poskytovat slevy** na ubytování dětí např. do 10 let.

## 6.6 Ostatní

Jako příležitost pro podnik bylo ve SWOT analýze označeno čerpání evropských dotací. Pro rozšíření nabídky služeb či zefektivnění materiálního prostředí je zapotřebí zorientovat se v prostředí **poskytování evropských dotací** a vytvořit plán pro její čerpání. Např. formu dotace z EU bylo možné využít v letech 2007 - 2013, kdy ze strukturálních fondů EU bylo vyčleněno výhradně pro rozvoj Moravskoslezského kraje přes 716 milionů eur. O dotace mohly žádat subjekty nejen z veřejného a neziskového prostředí, ale také podnikatelé a to prostřednictvím Regionálního operačního programu řídicího Regionální radou regionu soudržnosti Moravskoslezsko, která spravuje a rozděluje finanční prostředky z programu. Tento program je již v plánovacím procesu i pro rok 2014. [25]

Prostřednictvím **pravidelných měsíčních grilování** zajistit efektivnější využití krbu v kuřácké restauraci, což bylo identifikováno jako nevyužitý potenciál podniku ve SWOT analýze. Např. každý 2. pátek v měsíci (většinou po výplatách) by bylo pořádáno podvečerní nebo odpolední grilování rybích a ostatních specialit při živé hudbě.

Dle SWOT analýzy patří kladné reference mezi silnou stránku podniku. Pro udržení kladných referencí ze strany zákazníků je potřeba **při každém ukončení pobytu dát zákazníkovi hodnotící arch**, aby penzion mohl s případnými připomínkami dále pracovat a své služby nadále zdokonalovat.

Prostřednictvím **uzavření většího počtu korporátních smluv s různorodými podniky** by se zabezpečila týdenní obsazenost i při nepříznivé ekonomické situaci BROSE CZ s.r.o. či TATRY TRUCKS a.s. V oblasti působení penzionu jsou minimálně tři podniky, jež využívají „zakázkových zaměstnanců“ na určitou dobu výroby v roce, kteří potřebují zajistit ubytování.

Příležitostí se proto stává uzavření smluv s Business Park Ostrava v Ostravě – Kunčičkách (existence Bussiness Park Ostrava je v jednání); dále Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. působící ve Frenštátě pod Radhoštěm či Visteon-Autopal s.r.o. z Nového Jičína.

## 7 Závěr

Tématem této práce byla analýza konkurence ubytování na Kopřivnicku. Cílem bylo zanalyzovat vybraná kritéria z oblasti poskytování ubytovacích služeb a to jak samotného penzionu Pod Bílou horou, tak vytyčených konkurentů a tím identifikovat pozici podniku na trhu.

Základem této práce se staly teoretické znalosti získané prostřednictvím primárního a sekundárního sběru dat, představující četbu knih a studium materiálů uveřejněných na internetu. Veškeré teoretické poznatky jsou shrnuty v druhé kapitole této bakalářské práce. Třetí kapitola práce prezentuje celkovou charakteristiku penzionu Pod Bílou horou a makroprostředí, které podnik ovlivňuje.

Metody využitě pro samotný výzkum byly SWOT analýza identifikující situaci podniku na základě vnějšího a vnitřního prostředí a v neposlední řadě byla prostřednictvím kvalitativní metody benchmarking vyhodnocována analýza konkurence zaměřená na pět kategorií představujících lidský faktor, marketingovou komunikaci, materiální prostředí, doplňkové služby a ceny. Posledním prostředkem pro zajištění dat byly dotazníky, které sloužily pouze jako doplňující metoda pro identifikaci důležitosti faktorů vybraných segmentů při výběru ubytování. Zaznamenaná data byla zanalyzována a na základě této analýzy a identifikace faktorů vyplývající z dotazníkového šetření byly formulovány návrhy a doporučení pro penzion Pod Bílou horou.

Z celkových výsledků benchmarkingu bylo zjištěno, že penzion Pod Bílou horou zaujímá vůdčí pozici na Kopřivnicku v oblasti ubytování, a to díky 71, 60 % celkové úspěšnosti. Penzion měl nejlepší hodnocení hned ve dvou kategoriích, a sice v materiálním prostředí s 84,20% úspěšností a u kategorie cena s 68,28% úspěšností. V žádné z kategorií benchmarkingu se penzion neumístil na posledním místě. Nejhorší hodnocení získal penzion v oblasti lidských zdrojů, kdy dosáhl podprůměrné úspěšnosti, a to 76 %, představující 4. místo. Kategorii doplňkové služby penzion splnil na 60 %, což řadí penzion v porovnání s konkurencí na 3. místo. Penzion má dobré postavení na trhu, ovšem svou pozici však může zlepšit dle zpracovaných návrhů a doporučení, a tím si zajistit spokojenost nejen zákazníků současných, ale také zákazníků potenciálních z nových segmentů.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] GALVASOVÁ, Iva. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-808-7147-061.
- [3] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.
- [4] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [5] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [6] INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 2011, 169 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1766-7.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [8] JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

- [10] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006, vi, 112 s. ISBN 80-239-7326-6.
- [11] KOTLER, Philip., Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. roz. vyd. Praha: Grada, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-2473527-6.
- [14] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [15] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [16] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada, 2011, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [17] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.
- [18] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

- [19] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] WATSON, Gregory H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*. Hoboken: Wiley, c2007, xxxviii, 318 s. ISBN 978-0-470-06908-0.

### **Články v odborném periodiku**

- [22] MAREK, Luboš. Publishing: Jsou firemní publikace nedílnou součástí marketingového komunikačního mixu? *Marketing a komunikace*. 2011, č. 1, s. 14. ISSN 1211-5622.
- [23] REDAKCE, Nadšení z Nivey. *Trend marketing*. 2012, č. 12, s. 29. ISSN 1214-9594.

### **Elektronické dokumenty**

- [24] Benchmarking. In: Wikipedia [online]. San Francisco (California): Wikipedia Foundation, last modified on 14. 5. 2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- [25] Evropské dotace na rozvoj Moravskoslezska. *Regionální rada MORAVSKOSLEZSKO* [online]. Ostrava, © 2007-2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>
- [26] Hvězdičky pro zákazníka. *HOTEL STARS* [online]. Praha, © 2010 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/hvezdicky-pro-zakaznika>

- [27] Inflation – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. Praha, © 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [28] Lašská brána Beskyd [online]. Kopřivnice-Štramberk-Příbor-Hukvaldy, © 2011-2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.lasska-brana.cz/>
- [29] *KOPŘIVNICE: oficiální web města* [online]. Kopřivnice ©2012 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.koprivnice.cz/>
- [30] *Penzion Pod Bílou horou* [online]. Kopřivnice, ©2007 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://ubytovani-beskydy-koprivnice.cz/>
- [31] Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad* [online]. Praha, © 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031113.doc>
- [32] Představení. *Asociace hotelů a restaurací České republiky* [online]. Praha, © 2010-2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/>
- [33] Statut. *CzechTourism* [online]. Praha, © 2005-2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/statut/>
- [34] Radio projekt IV. Q. 2010 + I. Q. 2011: Struktura podle věku a pohlaví. *RadioTV* [online]. Praha, © MMS.CZ [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_radio/r\\_obchod/radioprojekt-iv-q-2010-i-q-2011struktura-podle-veku-a-pohlavi/](http://www.radiotv.cz/p_radio/r_obchod/radioprojekt-iv-q-2010-i-q-2011struktura-podle-veku-a-pohlavi/)
- [35] *TATRA* [online]. Kopřivnice, © 2013, [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tisk-a-media/aktualne/vyroba-kompletnich-vozidel-tatra-v-roce-2013-nejvyssi-za-poslednich-pet-let/>
- [36] Potenciál cestovního ruchu v České republice. *Ústav územního rozvoje* [online]. Praha, © 2001-2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=3690>

- [37] Výhody členství. *Asociace hotelů a restaurací České republiky* [online]. Praha, © 2010-2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/cz/vyhody-clenstvi>
- [38] Benchmarkingová iniciativa. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR* [online]. Praha, © 2005 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>
- [39] Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. ČSÚ [online]. Praha, © 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-zam>
- [40] *HOTEL OLYMPIA*. [online]. Kopřivnice, © 2008, [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.hotel-olympia.cz/cze/uvod/>
- [41] *Hotel Stadión* [online]. Kopřivnice © 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.hotelstadion.cz/uvod/>
- [42] *Interhotel Tatra* [online]. Kopřivnice © 2010 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.tatrahotel.cz/cs/home/>
- [43] Statistika v cestovním ruchu: Diskuzní fórum. *Cestovní ruch – Hotel Fontána* [online]. Svitavy, © 1999-2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: [http://cestovni-ruch.cz/stat/diskuze.php?full\\_text=1#](http://cestovni-ruch.cz/stat/diskuze.php?full_text=1#)
- [44] Hotel Šipka. *Relax v podhůří Beskyd*. [online]. Štramberk, © 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.relaxvpodhuri.cz/cs/ubytovani/hotel-sipka>
- [45] *Hotel a restaurace U Freuda* [online]. Příbor, © 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.hotelufreuda.cz/hotel/>



## Seznam zkratk

a. s. – akciová společnost

AHR ČR – Asociace hotelů a restaurací České republiky

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

ES – evropské společenství

HSU – Hotel Stars Union

ISIC – International Student Identity Card

JMK – Jihomoravský kraj

m. n. m. – metrů nad mořem

MS Excel – Microsoft Excel

MSK – Moravskoslezský kraj

ON – oborová norma

OSA – ochranný svaz autorský

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírka

ÚP – úřad práce

ZTP – zvlášť těžké postižení

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 9. května 2014



.....

Kristýna Kuběnová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Tabulka SWOT analýzy
Přílohy č. 2	Vyhodnocený záznamový arch pro benchmarking
Příloha č. 3	Vysvětlení hodnotících škál jednotlivých kritérií pro benchmarking
Příloha č. 4	Dotazníky
Příloha č. 5	Výstupy dotazníkového šetření
Příloha č. 6	Fotografie exteriéru jednotlivých ubytovacích zařízení

**Příloha č. 1 Tabulka pro SWOT analýzu**

SWOT ANALÝZA Penzionu pod Bílou horou			
SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení spokojenosti	Hodnocení důležitosti	Průměrná hodnota
Kladné reference zákazníků	85	100	93
Kuřácká a nekuřácká restaurace stavebně oddělena	95	75	85
Venkovní dětské hřiště	75	70	73
Umístění penzionu v klidné zóně	90	95	93
Dobré umístění na internetových vyhledávačích (google.com, seznam.cz)	70	100	85
Parkoviště v uzavřeném areálu	85	85	85
Venkovní terasa v uzavřeném areálu	90	85	88
SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení spokojenosti	Hodnocení důležitosti	Průměrná hodnota
Slabé prodejní schopnosti personálu	51	95	73
Nedokonale využité možnosti krbu v restauraci	25	65	45
Špatné přizpůsobení pro cyklisty - absence certifikátu „CYKLISTÉ VÍTÁNÍ“	20	85	53
Absence členství v Asociaci hotelů a restaurací České republiky	40	65	53
Nevyužitý potenciál zahradních prostor - neupraveně vypadající zahrada	50	85	68
Absence jakékoli formy wellness (sauna, vířivka).	10	95	53
Málo čtyřlůžkových pokojů pro rodiny s dětmi	40	70	55
PŘÍLEŽITOSTI	Pravděpodobnost výskytu [%]	Hodnocení důležitosti	Průměrná hodnota
Dotace z Evropské unie	95	100	98
Uzavření korporátních smluv s více firmami v okolí	90	85	88
Poskytování slev věrnostním zákazníkům	90	80	85
Nové segmenty – rodiny s dětmi a páry	70	95	90
Poskytování víkendových balíčků	80	90	85
Pořízení produktů z řady wellness (vířivka a sauna)	55	95	75
Zařazení mezi členy Asociace hotelů a restaurací České republiky	80	80	80
Vystavění Business Parku Ostrava, příliv „zakázkových zaměstnanců“	100	65	68

**Příloha č. 1 Tabulka pro SWOT analýzu**

<b>OHROŽENÍ</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu [%]</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Stávající konkurence v místě působení a okolí	100	100	100
Nestálá klientela	80	100	90
Nestálá finanční situace podniků v okolí	60	70	65
Příliš velká závislost na podnicích BROSE CZ s.r.o. a TATRA TRUCKS a.s.	90	95	93
Nesplacení hypotéky na Penzion pod Bílou horou	10	100	55
Zvyšování nezaměstnanosti v ČR	80	90	85
Nízká atraktivita oblasti Kopřivnice	90	95	93

**HODNOCENÍ PRO SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY**

<b>Hodnocení spokojenosti</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>
<100,86> Velmi spokojení	<100,86> Velice důležité
<85,66> Spokojení	<85,66> Důležité
<65,51> Spíše spokojení	<65,51> Spíše důležité
<50,35> Spíše nespokojení	<50,35> Spíše nedůležité
<34,15> Nespokojení	<34,15> Nedůležité
<14,0> Velmi nespokojení	<14,0> Velice nedůležité

**HODNOCENÍ PRO PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ**

<b>Pravděpodobnost výskytu [%]</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>
<100,86> Velice pravděpodobné	<100,86> Velice důležité
<86,66> Pravděpodobné	<85,66> Důležité
<65,51> Spíše pravděpodobné	<65,51> Spíše důležité
<50,35> Spíše nepravděpodobné	<50,35> Spíše nedůležité
<34,15> Nepravděpodobné	<34,15> Nedůležité
<14,0> Velmi nepravděpodobné	<14,0> Velice nedůležité

**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

KRITÉRIUM	UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ PRO BENCHMARKING					
	Penzion pod Bílou h.	Hotel Tatra	Hotel Stadion	Hotel Šipka	Hotel U Freuda	Hotel Olympia
HODNOTY V TMAVĚ MODRÝCH ŘÁDCÍCH U NÁZVŮ KRITÉRIÍ = Ø hodnot daného kritéria						
<b>LIDSKÉ ZDROJE</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>	<b>3,4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4,8</b>
<b>PERSONÁL (servírky, recepční):</b>						
Vzhled - uniforma, úprava	3	5	2	4	3	5
Ochota	4	5	4	5	5	5
Cizí jazyky	4	4	2	3	3	5
Informovanost	5	4	4	4	4	5
Obsluha recepce	3	5	5	4	0	4
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>	<b>3,4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4,8</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>76%</b>	<b>92%</b>	<b>68%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>96%</b>
<b>MARKETING. KOMUNIKACE</b>	<b>4</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>
<b>REKLAMA:</b>						
Internetové stránky	4+1=5	5+1=6	3+1=4	4+1=5	5+1=6	5+1=6
Reklama v rádiu	0	0	0	5	0	0
Evidence na ubytovacích portálech	5	5	5	5	5	5
Billboardy	5	0	0	5	0	0
Ostatní	5	0	0	5	5	5
<b>Celkem bodů Ø</b>	<b>4</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>80%</b>	<b>44%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>
<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>4,2</b>	<b>3</b>	<b>2,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,7</b>
<b>EXTERIÉR/LOKALITA:</b>						
Bezbariérovost	5	3	0	0	0	4
Venkovní posezení	4	0	0	5	3	4
Atrakce pro děti	3	0	0	0	0	2
Parkoviště	4+1=5	1	1	0	1	3+1-2=2
Celkový vzhled budovy	4	3	2	5	5	4
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>4</b>	<b>1,5</b>	<b>1,2</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,8</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>80%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>36%</b>	<b>56%</b>

**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

	Penzion pod Bílou h.	Hotel Tatra	Hotel Stadion	Hotel Šipka	Hotel U Freuda	Hotel Olympia
<b>INTERIÉR VEŘEJNÝCH PROSTOR: (recepce, restaurace)</b>						
Útulnost/design	4	4	2	5	3	5
Atmosféra	4	4	2	4	3	4
Bezbariérovost	5	5	3	0	0	5
Klimatizace veřejných prostor	0	3	0	0	0	5
Prostor pro kuřáky	5	5	5	0	5	0
Kuchyňka pro potřeby ubytovaných	5	0	0	5	0	0
Restaurace	5	3	3	4	3	5
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2</b>	<b>3,4</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>80%</b>	<b>68%</b>	<b>42%</b>	<b>52%</b>	<b>40%</b>	<b>68%</b>
<b>POKOJE: (VYBRANÁ KRITÉRIA VYBAVENÍ POKOJŮ A SOCIÁLNÍHO ZAŘÍZENÍ DLE HSU PRO *** PENZION)</b>						
Prostornost	4	2	4	4	3	4
Útulnost	4	2	3	4	4	5
Čistota	5	5	3	5	5	5
Nábytek	4	2	3	4	4	5
Alespoň jeden bezbariérový pokoj	5	0	0	0	0	5
Sociální zařízení na pokoji	5	5	5	5	5	5
Další deka/polštář na požádání	4	4	4	5	4	4
Možnost zatemnění oken	5	5	5	5	5	5
Skříň / nika na šatstvo	5	5	5	5	5	5
Ramínka (nikoli drátěná)	5	5	5	5	5	5
Police či zásuvky na prádlo	5	5	5	5	5	5
Zrcadlo na výšku postavy	3	5	0	5	5	5
Možnost k sezení na každé lůžko	4	5	5	4	4	0
Stůl (psací stůl či deska)	5	5	5	5	5	5
Noční stolek u každého lůžka	5	1	1	5	5	5
Lampička na čtení u každého lůžka	5	5	1	5	5	5
Volné el. zásuvky	5	5	5	5	5	5
Koš na odpadky	5	5	5	5	5	5
TV	5	5	0	5	5	3

**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

	Penzion pod Bílou h.	Hotel Tatra	Hotel Stadion	Hotel Šipka	Hotel U Freuda	Hotel Olympia
Informace o ubytování na pokoji	5	0	0	5	0	0
Lžice na boty	4	0	0	5	0	5
Lednice	0	4	0	5	0	0
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>4,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>	<b>4,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>88%</b>	<b>72%</b>	<b>58%</b>	<b>92%</b>	<b>76%</b>	<b>82%</b>

<b>SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ:</b>						
Koupelnová předložka	0	0	5	5	0	5
Zrcadlo nad umývadlem	5	5	5	5	5	5
Sklenka (na lůžko)	5	5	5	5	5	5
Háček na ručníky (na každé lůžko)	5	5	0	5	5	5
Mýdlo nebo sprchový gel	5	5	5	5	5	5
Šampon	4	0	0	5	5	5
Papírové kapesníčky	3	0	0	5	0	0
Ručník 1 ks/lůžko	5	5	5	5	5	5
Vysoušeč vlasů	4	4	0	5	4	4
Toaletní papír	5	5	5	5	5	5
WC štětka s pouzdrům	5	5	5	5	5	5
Výměna lož. prádla a ruč. 1-2x týdně	5	5	5	5	5	5
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>86%</b>	<b>74%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>	<b>82%</b>	<b>90%</b>



**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

	Penzion Pod Bílou h.	Hotel Tatra	Hotel Stadion	Hotel Šipka	Hotel U Freuda	Hotel Olympia
<b>DOPLŇKOVÉ SLUŽBY</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>3</b>
<b>SLUŽBY:</b>						
Klimatizace pokojů	0	0	0	0	0	0
Wifi	5	5	5	5	5	5
Snídaně	4	4	4	4	4	5
Polopenze, plná penze	4	4	0	4	4	4
Masáže	4	4	0	4	0	4
Wellness	0	4	0	4	0	4
Úschovna kol/lyží	5	5	5	5	5	0
Možnost ubytování domácích zvířat	4	4	0	4	4	4
Zapůjčení dětské postýlky/ohrádky	0	4	5	5	5	5
Trezor	5	5	5	0	5	5
Program v letních měsících	5	0	0	5	0	0
Dětská herna (místnost s hračkama)	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>3</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>60%</b>	<b>66%</b>	<b>40%</b>	<b>66%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>

<b>CENA</b>	<b>3,4</b>		<b>2,5</b>		<b>2,3</b>		<b>2,7</b>		<b>2,4</b>		<b>2,8</b>	
<b>CENA UBYTOVÁNÍ:</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>	<b>Cena</b>	<b>Body</b>
Dítě do 3 let	Zdarma	5	Zdarma	5	Zdarma	5	Zdarma	5	Zdarma	5	Zdarma	5
Jednolůžkový / jedna osoba	680 Kč	2	700 Kč	1	360 Kč	4	350 Kč	5	600 Kč	3	1 400 Kč	0
Dvoulůžkový pokoj	1 050 Kč	1	900 Kč	2	495 Kč	5	550 Kč	4	800 Kč	3	1 770 Kč	0
Třilůžkový pokoj	1 480 Kč	3	1 200 Kč	4	650 Kč	5	-	-1	-	-1	2 070 Kč	2
Čtyřlůžkový pokoj	1 910 Kč	4	2 000 Kč	3	1 280 Kč	5	-	-1	-	-1	2 440 Kč	2
Přistýlka	250 Kč	4	200 Kč	5	200 Kč	5	370 Kč	2	300 Kč	3	-	-1
Domácí zvíře	100 Kč	5	200 Kč	4	-	-1	200 Kč	4	100 Kč	5	200 Kč	4
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>2,6</b>	<b>-</b>	<b>2,4</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>-</b>	<b>68%</b>	<b>-</b>	<b>68%</b>	<b>-</b>	<b>80%</b>	<b>-</b>	<b>52%</b>	<b>-</b>	<b>48%</b>	<b>-</b>	<b>34%</b>

**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

	Penzion Pod Bílou h.		Hotel Tatra		Hotel Stadion		Hotel Šipka		Hotel U Freuda		Hotel Olympia	
<b>CENA STRAVOVÁNÍ:</b>	Cena	Body	Cena	Body	Cena	Body	Cena	Body	Cena	Body	Cena	Body
Týdenní menu (Ø cena)	70 Kč	5	73 Kč	4	78 Kč	3	89 Kč	1	85 Kč	2	-	-1
Plná penze	240 Kč	4	400 Kč	1	-	-1	300 Kč	3	350 Kč	2	200 Kč	5
Polopenze	160 Kč	3	250 Kč	2	-	-1	150 Kč	4	250 Kč	2	120 Kč	5
Snídaně	70 Kč	3	95 Kč	1	60 Kč	4	150 Kč	0	90 Kč	2	Zdarma	5
Slevněná dětská porce (A=5/ N=0)	ano	5	ano	5	-	-1	ano	5	ano	5	ano	5
<b>Celkem bodů v Ø</b>	-	<b>4</b>	-	<b>2,6</b>	-	<b>0,8</b>	-	<b>2,6</b>	-	<b>2,6</b>	-	<b>3,8</b>
<b>Celkem v %</b>	-	<b>80%</b>	-	<b>52%</b>	-	<b>16%</b>	-	<b>52%</b>	-	<b>52%</b>	-	<b>76%</b>

<b>SLEVY:</b>						
Smluvní partneři	5	5	0	5	0	5
Slevové portály	0	0	5	0	5	0
Utváření cen dle obsazenosti	5	0	0	0	0	0
Dlouhodobí klienti	5	5	5	5	5	5
ZTP klienti	0	0	0	0	0	0
Balíčky (víkendové pobyty atd.)	0	0	0	5	0	5
Ostatní (individuální)	5	0	5	5	5	5
<b>Celkem bodů v Ø</b>	<b>2,9</b>	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>58%</b>	<b>28%</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>

**Příloha č. 2 Vyhodnocení záznamový arch pro benchmarking**

VÁHA	KRITÉRIUM	CELKOVÉ HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ do maxima jednotlivých vah											
		Penzion Pod Bílou h.		Hotel Tatra		Hotel Stadion		Hotel Šipka		Hotel U Freuda		Hotel Olympia	
		BODY	%	BODY	%	BODY	%	BODY	%	BODY	%	BODY	%
VÝPOČET PŘEPOČTENÝCH % DLE VÁHY = [(body /možné maximum bodů)·100] · (váha/100)													
15%	LIDÉ	3,80	11,40	4,60	13,80	3,40	10,20	4,00	12,00	3,00	9,00	4,80	14,40
12%	MARK. KOMUNIKACE	4,00	9,60	2,20	5,28	1,80	4,32	5,00	12,00	3,20	7,68	3,20	7,68
19%	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	4,20	15,96	3,00	11,40	2,40	9,12	3,60	13,68	2,90	11,02	3,70	14,06
25%	DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	3,00	15,00	3,30	16,50	2,00	10,00	3,30	16,50	2,70	13,50	3,00	15,00
29%	CENY	3,40	19,72	2,50	14,50	2,30	13,34	2,70	15,66	2,40	13,92	2,80	16,24
Možné maximum bodů		5,00	-	5,00	-	5,00	-	5,00	-	5,00	-	5,00	-

VÁHA	KRITÉRIUM	CELKOVÉ HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ v %											
		Penzion Pod Bílou h.		Hotel Tatra		Hotel Stadion		Hotel Šipka		Hotel U Freuda		Hotel Olympia	
1. hodnotový sloupec = % z maxima váhy (15%, 12%, 19%, 25%, 29%)      2. hodnotový sloupec = ze 100 %, kdy 100 % = maximum váhy % (15 %, 12 %, 19 %...)													
		1.	2.	1.	2.	1.	2.	1.	2.	1.	2.	1.	2.
15%	LIDÉ	11,40	76,00	13,80	92,00	10,20	68,00	12,00	80,00	9,00	60,00	14,40	96,00
12%	MARK. KOMUNIKACE	9,60	80,00	5,28	43,30	4,32	36,60	12,00	100,00	7,68	63,30	7,68	63,30
19%	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	15,96	84,20	11,40	60,00	9,12	48,40	13,68	71,58	11,02	57,89	14,06	73,68
25%	DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	15,00	60,00	16,50	66,40	10,00	40,00	16,50	66,40	13,50	54,40	15,00	60,00
29%	CENY	19,72	68,28	14,50	50,34	13,34	46,21	15,66	53,79	13,92	48,28	16,24	55,86
Celkem v Ø		73,70%		62,41%		47,84%		74,35%		56,77%		69,77%	

Ukázka výpočtu 1. tabulky	
Váha	Kritérium
15%	Lidé

$$[(3,8 \text{ bodů} / 5) \cdot 100] \cdot (15 / 100) = \underline{\underline{11,40 \%}}$$

Ukázka výpočtu 2. tabulky:	
Váha	Kritérium
15%	Lidé

$$\begin{array}{lcl} 15,00 \% & \dots\dots\dots & 100 \% \\ 11,40 \% & \dots\dots\dots & x \% \end{array} \quad \begin{array}{l} x / 100 = 11,40 / 15,00 \\ x = (11,40 \cdot 100) / 15,00 \\ \underline{\underline{x = 76,00 \%}} \end{array}$$

### Příloha č. 3 Vysvětlení hodnotících škál jednotlivých kritérií pro benchmarking

KRITÉRIUM	HODNOCENÍ
<b>LIDÉ</b>	
Vzhled, ochota, cizí jazyky, informovanost	5 = na výborné úrovni 4 = na slušné úrovni 3 = na průměrné úrovni 2 = na nevhodné úrovni 0 = nedisponuje
Obsluha recepcce	5 = kontaktní osoba přítomna 24 hodin pro potřeby zákazníků 4 = kontaktní osoba přítomna v uvedených časech 3 = kontaktní osoba přítomna bez pravidelnosti, zastupuje ost. personál 2 = kontaktní osoba přítomna bez pravidelnosti 0 = absence oddělené recepcce
<b>REKLAMA</b>	
Internetové stránky	5 = veškeré potřebné informace, přehledné 4 = dostatek informací, nepřehledné 3 = nedostatek informací, přehledné 2 = nedostatek základních informací, nepřehledné 0 = nedisponuje +1 = rezervační systém na stránkách
Reklama v rádiu, evidence na ubyt. Portálech, billboardy, ostatní	5 = ano 0 = ne
<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>	
<b>EXTERIÉR/LOKALITA:</b>	
Bezbariérovost, venkovní posezení, atrakce pro děti, celkový vzhled budovy	5 = na výborné úrovni 4 = na slušné úrovni 3 = na průměrné úrovni 2 = na nevhodné úrovni 0 = nedisponuje
Umístění hotelu	5 = v přírodním-klidném prostředí přesto blízko centra 4 = v klidném centru města, omezený provoz, blízko do přírody 3 = v přírodním-klidném prostředí daleko od centra 2 = v centru města u vedlejší silnice 1 = v centru města u frekventované silnice
Parkoviště	5 = v oploceném areálu celé parkoviště, kamerově střež. 4 = v oploceném areálu část park. míst + park. před areálem, kamerově střeženo 3 = parkoviště před areálem, kamerově střeženo 2 = parkoviště před areálem, bez kamer 1 = v bezprostřední blízkosti veřejné parkoviště 0 = nedisponuje ani vlastním a ani v blízkosti +1 = dostatečný počet vlastních parkovacích míst - 1 = nedostatečný počet vlastních parkovacích míst - 2 = placené parkoviště
<b>INTERIÉR VEŘEJNÝCH PROSTOR:</b>	
Útulnost/design, atmosféra	5 = na výborné úrovni 4 = na slušné úrovni 3 = na průměrné úrovni 2 = na nevhodné úrovni 0 = nedisponuje
Bezbariérovost, klim. veřejných prostor, prostor pro kuřáky, kuchyňka pro potřeby ubytovaných	5 = ano 3 = částečně 0 = ne
Restaurace	5 = v objektu, kuřácká a nekuřácká část oddělena 4 = pouze nekuřácká restaurace 3 = v objektu, kuřácká a nekuřácká část neoddělena 2 = pouze bar nebo kavárna / 0= nedisponuje

### Příloha č. 3 Vysvětlení hodnotících škál jednotlivých kritérií pro benchmarking

POKOJE:	
Prostornost, útulnost, čistota, nábytek	5 = na výborné úrovni 4 = na slušné úrovni 3 = na průměrné úrovni 2 = na nevhodné úrovni 0 = nedisponuje
Alespoň jeden bezbariérový pokoj, sociální zařízení na pokoji	5 = ano 0 = ne
Vybraná kritéria vybavení pokojů a soc. zařízení dle HSU pro *** penzion	5 = ano, automaticky 4 = na vyžádání 3 = ne ve všech pokojích 2 = na vyžádání za poplatek 1 = disponuje společně pro pokoj 0 = nedisponuje
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	
Vše (wifi, klimatizace, wellness...)	5 = ano, bez poplatku 4 = na vyžádání za poplatek 0 = neposkytuje
CENA	
Cena ubytování	(Vzestupné hodnocení na základě konkurenčních cen) 5 = nejlevnější 0 = nejdražší -1 = nedisponuje
Cena stravování	(Vzestupné hodnocení na základě konkurenčních cen) 5 = nejlevnější 0 = nejdražší -1 = nedisponuje
Slevy	5 = ano 0 = ne

**1)        DOTAZNÍK PRO RODINY S DĚTMI**

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia, oboru marketing a obchod a pro realizaci mé bakalářské práce potřebuji zjistit určité informace, týkající se ubytování pro rodiny s dětmi. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká požadavků na ubytování se zaměřením na rodinné dovolené s dětmi.

Tento dotazník je zcela anonymní a je určen výhradně **pro respondenty mající alespoň jedno dítě, využívající na svých rekreacích ubytování střední třídy** (je jedno, zda jde o dovolenou víkendovou či vícedenní).

Dotazník Vám zabere pouhých pár minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

---

**U každé z oblastí otázek 1-4 vyberte maximálně 3 položky, které jsou pro Vás stěžejní při výběru ubytování při rekreaci s dětmi.**

**1. LOKALITA:**

- 1.1 Kulturní památky v blízkém okolí.
- 1.2 Atrakce pro děti různého zaměření v blízkém okolí.
- 1.3 Kvalita ovzduší.
- 1.4 Umístění v centru města.
- 1.5 Umístění v přírodním prostředí.
- 1.6 Nic.
- 1.7 Vlastní odpověď.

**2. SLUŽBY:**

- 2.1 Sleva na ubytování pro děti.
- 2.2 Hlídaní dětí.
- 2.3 Existence určitého programu pro děti (např. od 18:00 hod promínátní pohádek).
- 2.4 Možnost ubytování domácích zvířat.
- 2.5 Balíčky aktivit (např. celodenní výlety s průvodcem)
- 2.6 Relaxační centrum přímo v objektu/ v bezprostřední blízkosti (wellness, masáže).
- 2.7 Možnost zapůjčení dětské postýlky/ohrádky.
- 2.8 Nic.
- 2.9 Vlastní odpověď.

**3. STRAVOVÁNÍ:**

- 3.1 Dětské menu.
- 3.2 Atraktivní úprava jídel pro děti. Restaurace přímo v objektu.
- 3.3 K zapůjčení dětské jídelní židle.
- 3.4 Existence možnosti snídaně/polopenze/plná penze/all inclusive.
- 3.5 Restaurace přímo v objektu.
- 3.6 Nic.
- 3.7 Vlastní odpověď.

**4. VYBAVENÍ:**

- 4.1 Televize na pokoji.
- 4.2 DVD na pokoji.
- 4.3 Dětský koutek.
- 4.4 Úschovna kol/lyží.
- 4.5 Prostorné pokoje.
- 4.6 Nic.
- 4.7 Vlastní odpověď.

**5. Jak často jezdíte na rodinnou dovolenou s dětmi?**

- 5.1 1x ročně (vícedenní rekreace).
- 5.2 2x ročně (vícedenní rekreace).
- 5.3 Vícekrát do roka (vícedenní rekreace).
- 5.4 Několikrát do roka na víkendové rekreace.
- 5.5 Kombinace víkendových a vícedenních rekreací během roku.

**6. Jaký typ ubytování využíváte nejčastěji?**

- |              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| 6.1 Hotel.   | 6.4 Chata.                           |
| 6.2 Penzion. | 6.5 Ubytování v soukromí (apartmán). |
| 6.3 Kemp.    | 6.6 Jiné.                            |

**2)    DOTAZNÍK PRO DVOJICE**

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia, oboru marketing a obchod a pro realizaci mé bakalářské práce potřebuji zjistit určité informace, týkající se Vašeho názoru při výběru ubytování. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká požadavků na ubytování se zaměřením **na dovolené v párech**.

Tento dotazník je zcela anonymní a je určen výhradně **pro respondenty, kteří vyjíždějí na rekreace ve dvojicích (manželé, partneři) a využívají ubytování střední třídy** (je jedno, zda jde o dovolenou víkendovou či vícedenní).

Dotazník Vám zabere pouhých pár minut. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

---

**U každé z oblastí otázek 1-4 vyberte maximálně 3 položky, které jsou pro Vás stěžejní při výběru ubytování při rekreaci s partnerem.**

**1. LOKALITA:**

- 1.1 Kulturní památky v blízkém okolí.
- 1.2 Kvalita ovzduší.
- 1.3 Umístění v centru města.
- 1.4 Umístění v přírodním prostředí.
- 1.5 Nic.
- 1.6 Vlastní odpověď.

**2. SLUŽBY:**

- 2.1 Buzení recepcí.
- 2.2 Možnost ubytování domácích zvířat.
- 2.3 Servisní služby pro cyklisty/lyžaře.
- 2.4 Balíčky aktivit (např. celodenní výlety s průvodcem)
- 2.5 Relaxační centrum přímo v objektu/ v bezprostřední blízkosti (wellness, masáže).
- 2.6 Služba prádelna/čistírna.
- 2.7 Kopírka/fax.
- 2.8 Program v letních měsících – živá hudba, hody apod.



## **Příloha č. 4 Dotazníky**

2.9 Zajištění informací, lístků či rezervací prostřednictvím hotelové recepce.

2.10 Nic.

2.11 Vlastní odpověď.

### **3. STRAVOVÁNÍ:**

3.1 Existence možnosti snídaně/polopenze/plná penze/all inclusive.

3.2 Restaurace přímo v objektu.

3.3 Týdenní menu.

3.4 Jídlo na pokoj.

3.5 Kulinařské/tematické dny.

3.6 Nic.

3.7 Vlastní odpověď.

### **4. VYBAVENÍ:**

4.1 Televize na pokoji.

4.7 Soukromé parkoviště v objektu

4.2 Venkovní terasa/posezení.

4.8 DVD na pokoji.

4.3 Pokoj se sociálním zařízením.

4.9 Úschovna kol/lyží.

4.4 Lednice na pokoji.

4.10 Nic.

4.5 Bezplatná Wifi.

4.11 Vlastní odpověď.

4.6 Klimatizace.

### **5. Jak často jezdíte na dovolenou?**

5.1 1x ročně (vícedenní rekreace).

5.2 2x ročně (vícedenní rekreace).

5.3 Vícekrát do roka (vícedenní rekreace).

5.4 Několikrát do roka na víkendové rekreace.

5.5 Kombinace víkendových a vícedenních rekreací během roku.

### **6. Jaký typ ubytování využíváte nejčastěji?**

6.1 Hotel.

6.4 Chata.

6.2 Penzion.

6.5 Ubytování v soukromí (apartmán).

6.3 Kemp.

6.6 Jiné.

### **3)    DOTAZNÍK PRO URČENÍ DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ PRO VÝBĚR UBYTOVÁNÍ**

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského ročníku, oboru marketing a obchod a pro realizaci mé bakalářské práce potřebuji zjistit určité informace, týkající se Vašeho názoru při výběru ubytování.

Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká **rozdělení důležitosti faktorů, ovlivňující Vaše rozhodování pro dané ubytování**. Dotazník je určen pro respondenty, kteří využívají při svých rekreacích hromadných ubytovacích zařízení (hotely, penziony) a jsou starší 15-ti let.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

---

#### **1. Využili jste někdy při rekreaci hromadných ubytovacích zařízení (hotely, penziony)?**

1.1. Ano

1.2. Ne (dále v dotazníku nepokračujte, děkuji za spolupráci)

#### **2. Jaké faktory Vás ovlivňují nejvíce při výběru ubytování? Na základě důležitosti rozdělte 100% mezi faktory:**

*U každé podotázky rozhodněte mezi odpověďmi na dané škále tak, aby celkový součet rozdělených % tvořil 100% (např. 20%, 20%,10%,25%,25%).*

##### **2.1 Personál**

0%   10%   15%   20%   25%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%

##### **2.2 Služby**

0%   10%   15%   20%   25%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%

##### **2.3 Cena**

0%   10%   15%   20%   25%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%

##### **2.4 Materiální prostředí**

0%   10%   15%   20%   25%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%

##### **2.5 Marketingová komunikace**

0%   10%   15%   20%   25%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%

## **Příloha č. 4    Dotazníky**

### **3. Jakého jste pohlaví?**

3.1 Žena

3.2 Muž

### **4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

4.1 Základní

4.2 Střední bez maturity

4.3 Střední s maturitou

4.4 Vyšší odborné

4.5 Vysokoškolské

### **5. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

5.1 15-20 let

5.2 21-30 let

5.3 31-45 let

5.4 46-60 let

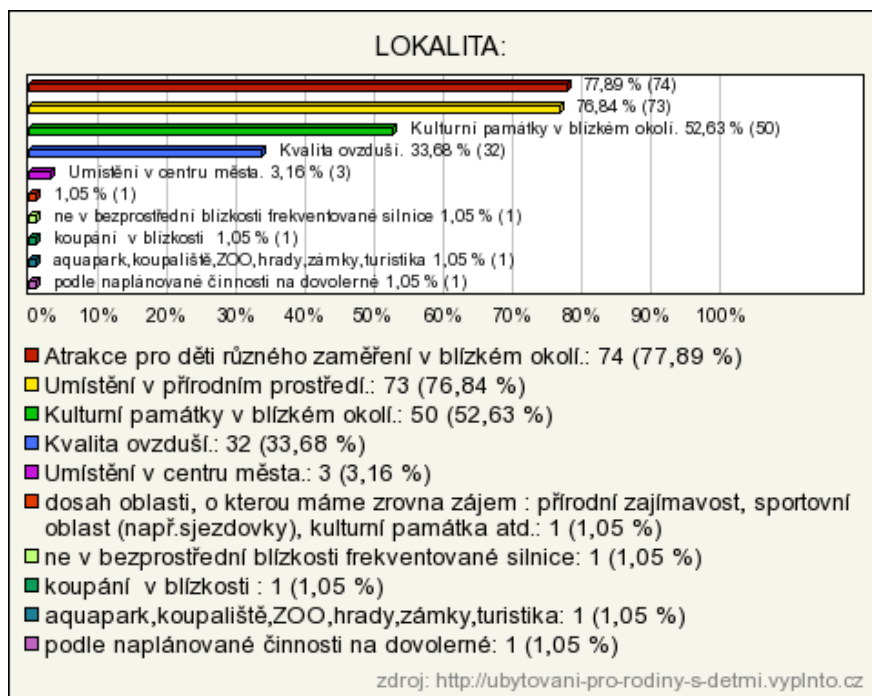
5.5 61 a více let

## Příloha č. 5 Výstupy dotazníkového šetření

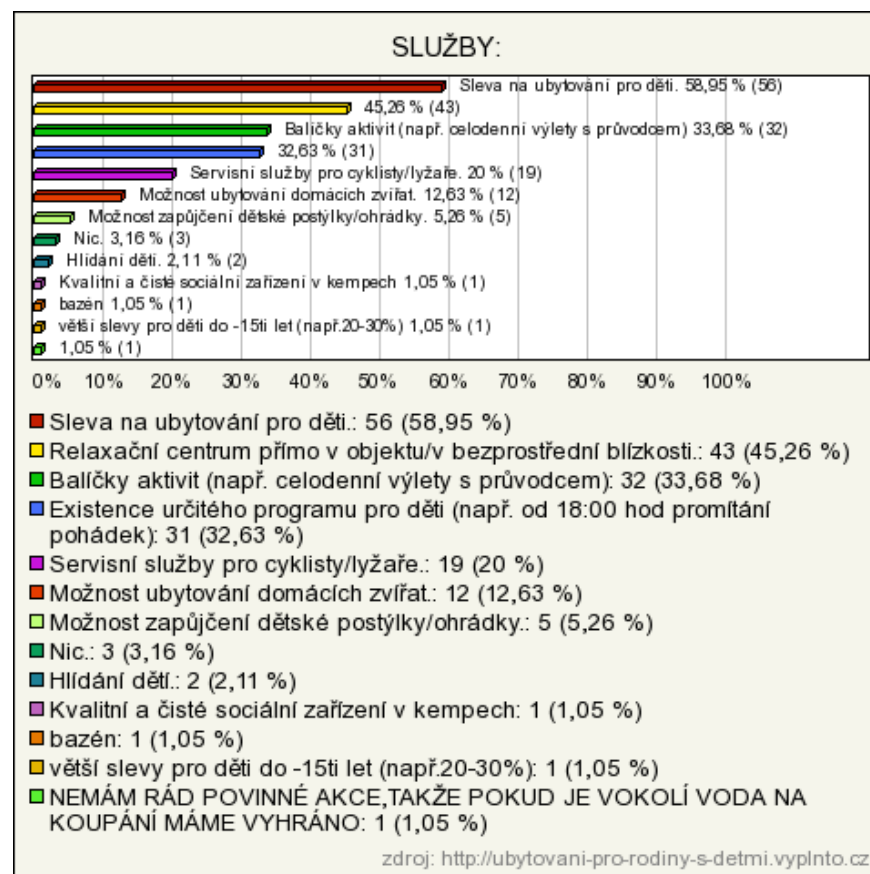
### 1) DOTAZNÍK PRO RODINY S DĚTMI

**Otázka č. 1. – 4. (společná otázka):** U každé z oblastí otázek 1 - 4 vyberte maximálně 3 položky, které jsou pro Vás stěžejní při výběru ubytování při rekreaci s dětmi. (LOKALITA, SLUŽBY, STRAVOVÁNÍ, VYBAVENÍ)

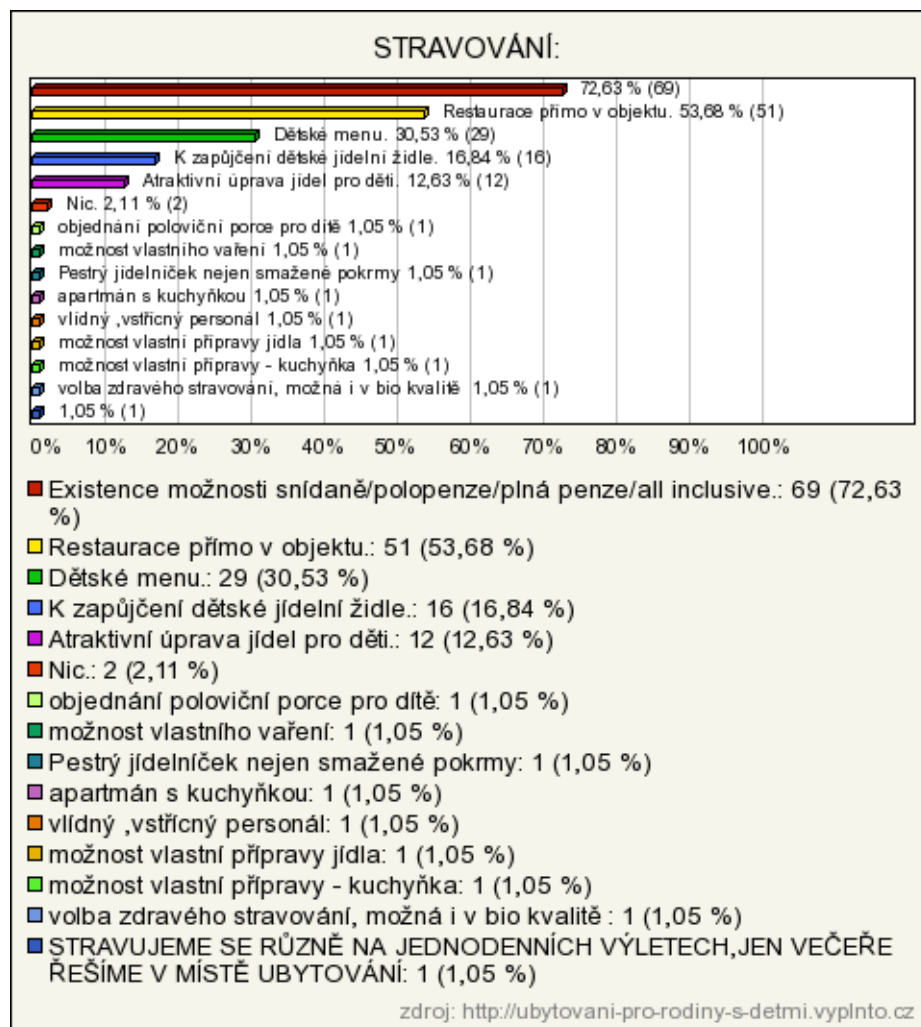
#### Otázka č. 1



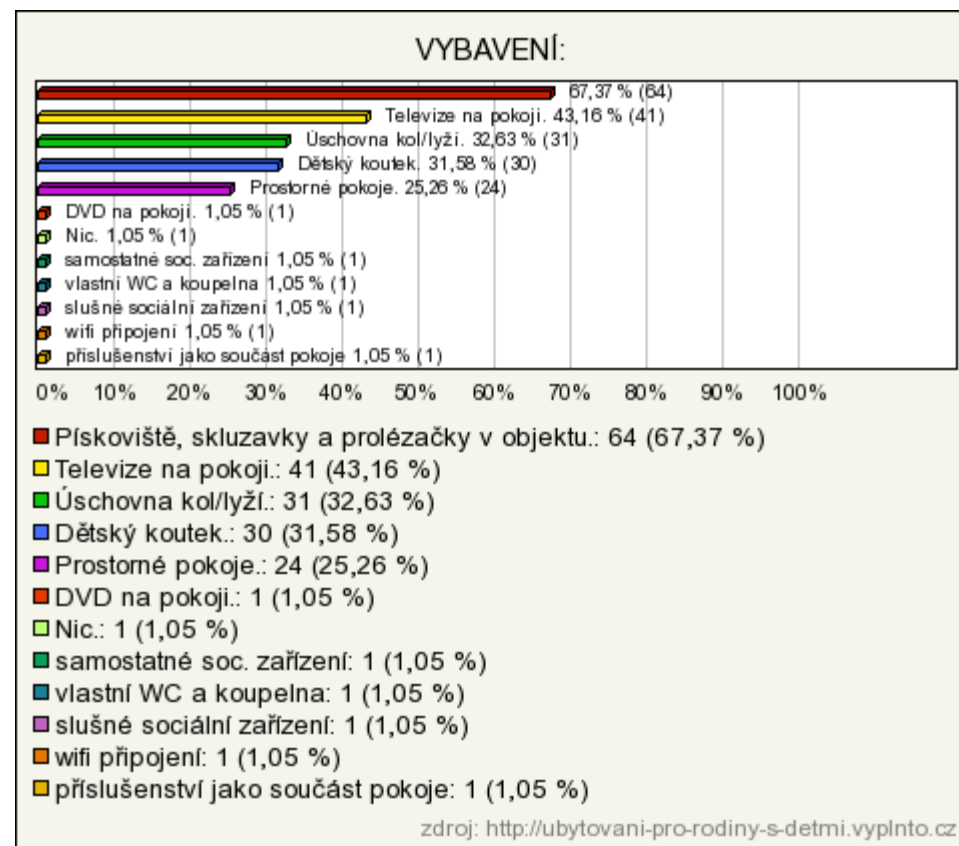
#### Otázka č. 2



Otázka č. 3



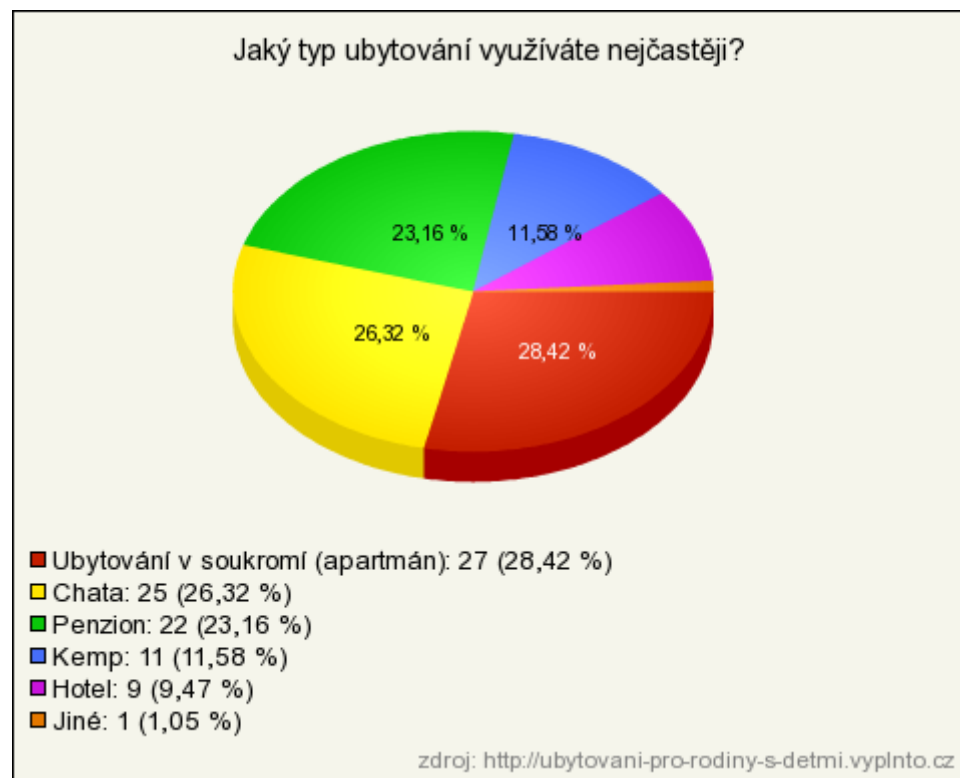
Otázka č. 4



Otázka č. 5



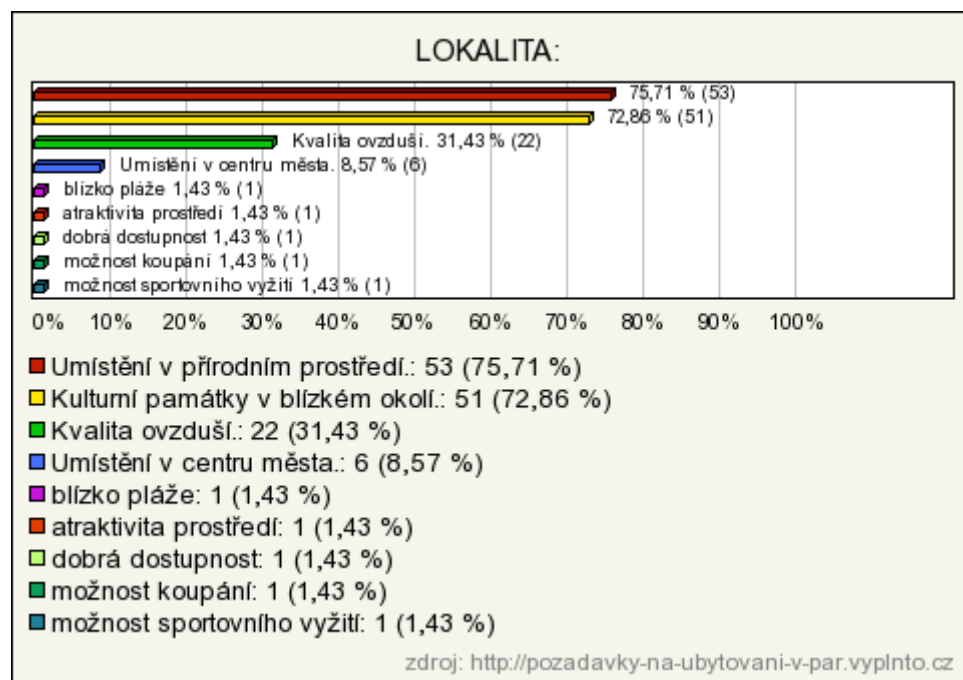
Otázka č. 6



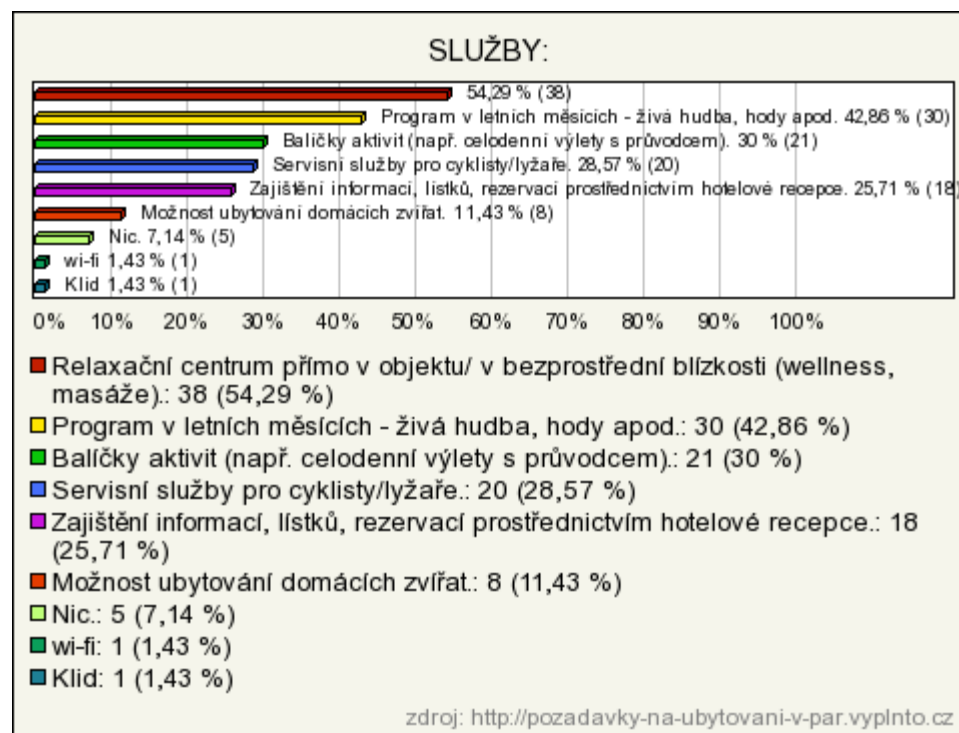
## 2) DOTAZNÍK PRO PÁRY

**Otázka č. 1. – 4. (společná otázka):** U každé z oblastí otázek 1 - 4 vyberte maximálně 3 položky, které jsou pro Vás stěžejní při výběru ubytování při rekreaci s partnerem. (LOKALITA, SLUŽBY, STRAVOVÁNÍ, VYBAVENÍ)

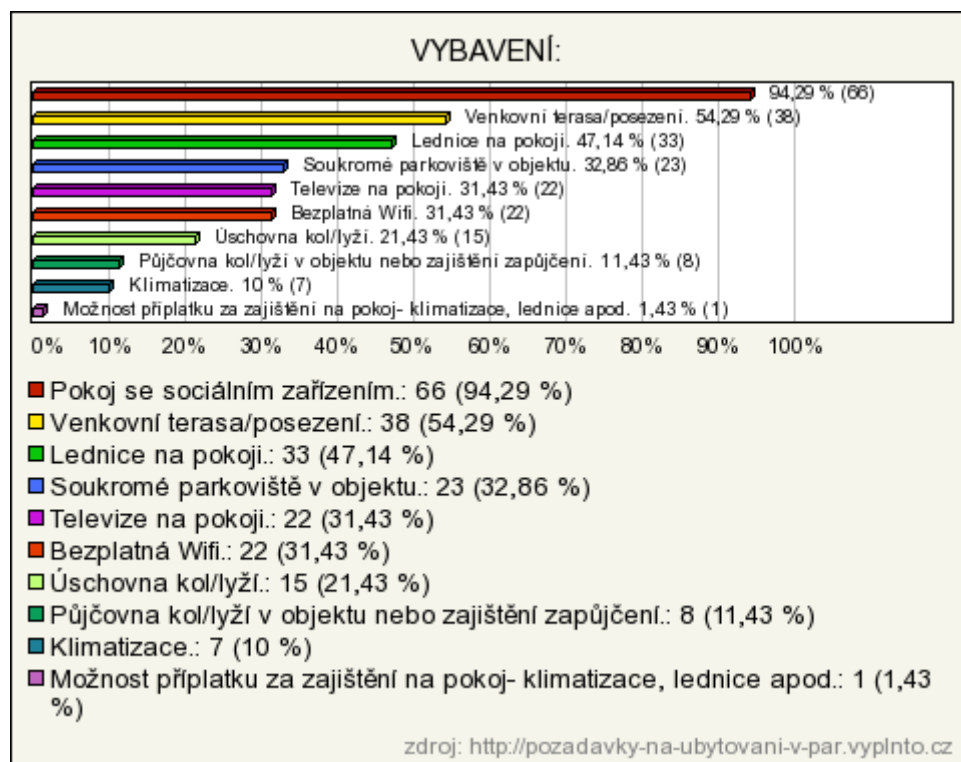
### Otázka č. 1



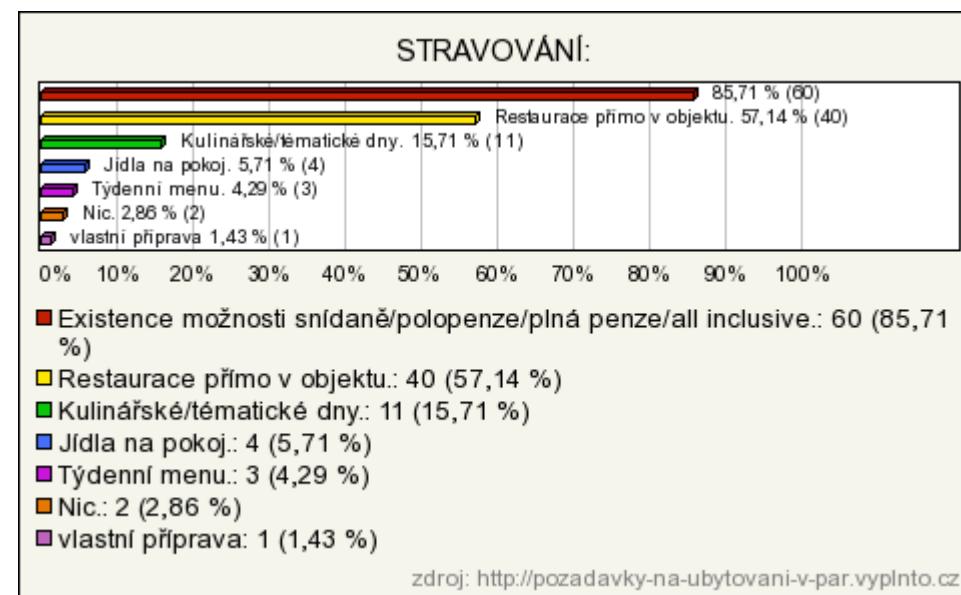
### Otázka č. 2



Otázka č. 3



Otázka č. 4

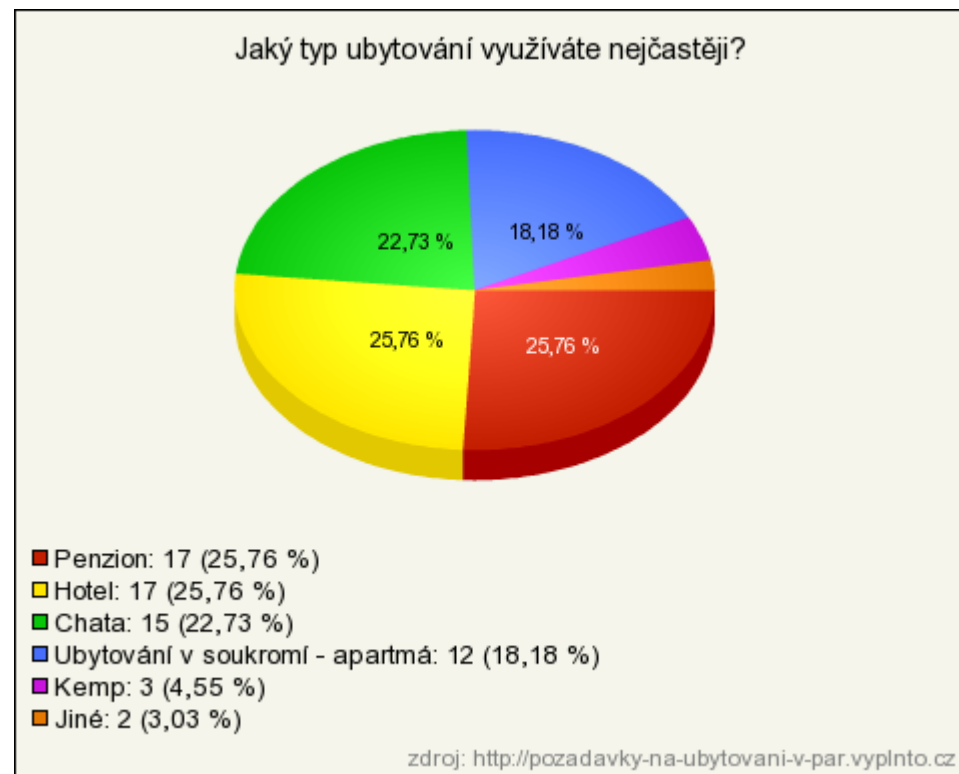




Otázka č. 5



Otázka č. 6



3) DOTAZNÍK PRO URČENÍ DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ PROVÝBĚR UBYTOVÁNÍ

*Otázka č. 1*



## Příloha č. 5 Výstupy dotazníkového šetření

**Otázka č. 2 – Jaké faktory Vás ovlivňují nejvíce při výběru ubytování? Na základě důležitosti rozdělte 100 % mezi faktory:**

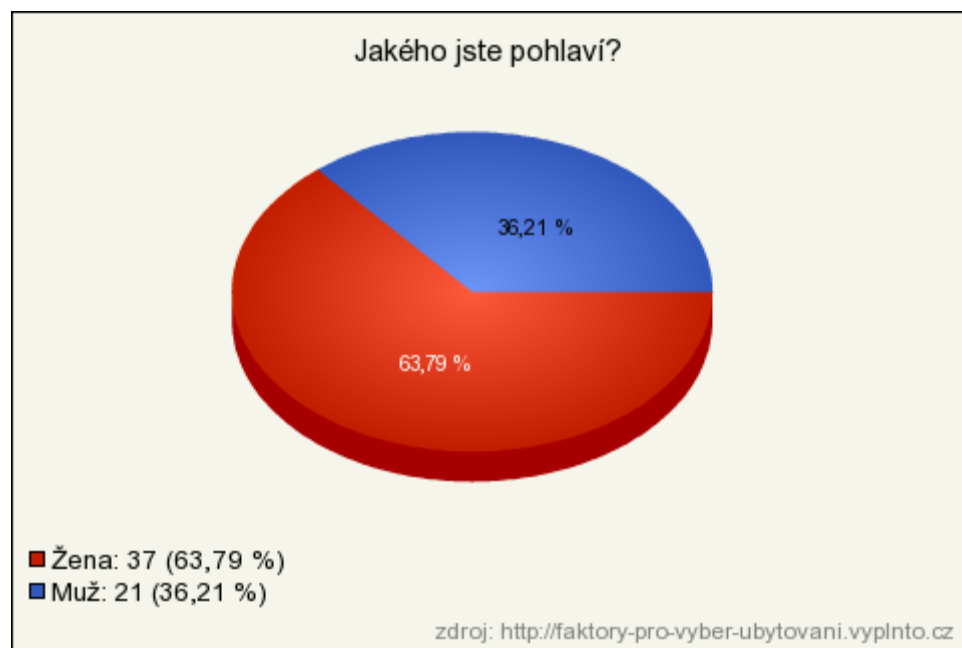
*U každé podotázky rozhodněte mezi odpověďmi na dané škále tak, aby celkový součet rozdělených %, tvořil 100 % (např. 0 %, 25 %, 25 %, 50 %, 0 %)*

Surová data z vyplno.cz - Otázka č. 2						Přepočtená data - Otázka č. 2					
Personál	Služby	Cena	MP	MK	Celkem	Personál	Služby	Ceny	MP	MK	Celkem
0 %	20 %	50 %	20 %	10 %	100	0%	20%	50%	20%	10%	100%
10 %	40 %	20 %	10 %	20 %	100	10%	40%	20%	10%	20%	100%
90 %	70 %	60 %	60 %	70 %	350	26%	20%	17%	17%	20%	100%
70 %	70 %	70 %	90 %	40 %	340	21%	21%	21%	26%	12%	100%
10 %	20 %	50 %	10 %	10 %	100	10%	20%	50%	10%	10%	100%
20 %	30 %	40 %	0 %	10 %	100	20%	30%	40%	0%	10%	100%
80 %	60 %	90 %	90 %	90 %	410	20%	15%	22%	22%	22%	100%
20 %	50 %	80 %	50 %	20 %	220	9%	23%	36%	23%	9%	100%
80 %	90 %	100 %	70 %	50 %	390	21%	23%	26%	18%	13%	100%
90 %	50 %	50 %	90 %	50 %	330	27%	15%	15%	27%	15%	100%
10 %	40 %	10 %	30 %	10 %	100	10%	40%	10%	30%	10%	100%
0 %	40 %	30 %	30 %	0 %	100	0%	40%	30%	30%	0%	100%
80 %	90 %	100 %	80 %	50 %	400	20%	23%	25%	20%	13%	100%
100 %	80 %	50 %	100 %	80 %	410	24%	20%	12%	24%	20%	100%
100 %	50 %	100 %	90 %	50 %	390	26%	13%	26%	23%	13%	100%
10 %	20 %	50 %	20 %	0 %	100	10%	20%	50%	20%	0%	100%
60 %	80 %	90 %	90 %	70 %	390	15%	21%	23%	23%	18%	100%
20 %	70 %	80 %	40 %	40 %	250	8%	28%	32%	16%	16%	100%
10 %	30 %	40 %	10 %	10 %	100	10%	30%	40%	10%	10%	100%
25 %	25 %	25 %	15 %	10 %	100	25%	25%	25%	15%	10%	100%
50 %	60 %	100 %	50 %	60 %	320	16%	19%	31%	16%	19%	100%
0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	100	0%	50%	50%	0%	0%	100%
20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	100	20%	20%	20%	20%	20%	100%
0 %	30 %	70 %	0 %	0 %	100	0%	30%	70%	0%	0%	100%
50 %	100 %	100 %	100 %	90 %	440	11%	23%	23%	23%	20%	100%
10 %	30 %	40 %	10 %	10 %	100	10%	30%	40%	10%	10%	100%
40 %	90 %	90 %	70 %	30 %	320	13%	28%	28%	22%	9%	100%
100 %	100 %	50 %	20 %	30 %	300	33%	33%	17%	7%	10%	100%

## Příloha č. 5 Výstupy dotazníkového šetření

0 %	40 %	40 %	0 %	20 %	100		0%	40%	40%	0%	20%	100%
70 %	40 %	90 %	60 %	60 %	420		17%	10%	21%	14%	14%	100%
80 %	100 %	70 %	90 %	80 %	420		19%	24%	17%	21%	19%	100%
40 %	80 %	70 %	80 %	60 %	330		12%	24%	21%	24%	18%	100%
15 %	25 %	25 %	20 %	15 %	100		15%	25%	25%	20%	15%	100%
0 %	30 %	30 %	10 %	30 %	100		0%	30%	30%	10%	30%	100%
30 %	20 %	20 %	15 %	15 %	100		30%	20%	20%	15%	15%	100%
10 %	20 %	25 %	25 %	20 %	100		10%	20%	25%	25%	20%	100%
15 %	25 %	25 %	20 %	15 %	100		15%	25%	25%	20%	15%	100%
10 %	30 %	10 %	30 %	10 %	100		10%	30%	10%	30%	10%	100%
20 %	40 %	90 %	60 %	25 %	235		9%	17%	38%	26%	11%	100%
25 %	30 %	15 %	30 %	0 %	100		25%	30%	15%	30%	0%	100%
0 %	30 %	70 %	0 %	0 %	100		0%	30%	70%	0%	0%	100%
25 %	50 %	15 %	10 %	0 %	100		25%	50%	15%	10%	0%	100%
10 %	100 %	100 %	20 %	50 %	280		4%	36%	36%	7%	18%	100%
10 %	25 %	30 %	10 %	25 %	100		10%	25%	30%	10%	25%	100%
15 %	15 %	30 %	30 %	10 %	100		15%	15%	30%	30%	10%	100%
25 %	25 %	25 %	0 %	25 %	100		25%	25%	25%	0%	25%	100%
60 %	40 %	60 %	40 %	20 %	220		27%	18%	27%	18%	9%	100%
90 %	70 %	90 %	70 %	60 %	380		24%	18%	24%	18%	16%	100%
15 %	20 %	40 %	15 %	10 %	100		15%	20%	40%	15%	10%	100%
20 %	40 %	15 %	10 %	15 %	100		20%	40%	15%	10%	15%	100%
30 %	20 %	30 %	10 %	10 %	100		30%	20%	30%	10%	10%	100%
10 %	20 %	50 %	10 %	10 %	100		10%	20%	50%	10%	10%	100%
70 %	80 %	100 %	90 %	50 %	390		18%	21%	26%	23%	13%	100%
25 %	25 %	10 %	30 %	10 %	100		25%	25%	10%	30%	10%	100%
10 %	10 %	50 %	30 %	0 %	100		10%	10%	50%	30%	0%	100%
15 %	20 %	40 %	15 %	10 %	100		15%	20%	40%	15%	10%	100%
70 %	70 %	90 %	80 %	15 %	325		22%	22%	28%	25%	5%	100%
15 %	25 %	20 %	30 %	10 %	100		15%	25%	20%	30%	10%	100%
						Ø	15%	25%	29%	19%	12%	100%

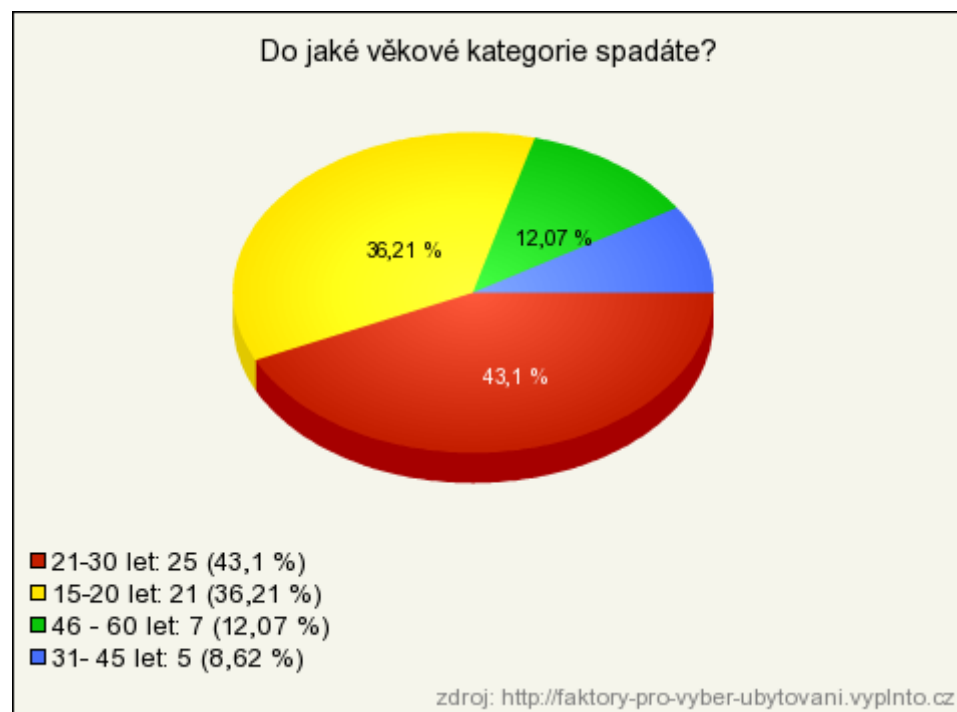
### Otázka č. 3



Otázka č. 4



Otázka č. 5





*Exteriér Penzion pod Bílou horou*  
Zdroj: [30]



*Exteriér hotelu Tatra*  
Zdroj: [42]





***Exteriér hotelu Stadión***

*Zdroj: [41]*



***Exteriér hotelu Olympia***

*Zdroj:[40]*



*Exteriér hotelu Šipka*

*Zdroj: [44]*



*Exteriér hotelu U Freuda*

*Zdroj: [45]*